

**Universidad Nacional de La Matanza
Secretaría de Ciencia y Técnica
Programa de Incentivos**

Informe final

Título:

**Las OSC como escenarios de participación en la
perspectiva de género: La trayectoria individual hacia la
conformación de la organización y la constitución de
liderazgos. (55A135)**

**Miembros del Equipo: Luciana Veneranda (Directora)
Lorena Martín
Carlos Massad
Isabel Viskivichan
Alejandra Fernandes Nunes
Liliana Silva
Alberto Virdó**

Diciembre 2010

Tabla de contenidos

Introducción.....	4
1-Osc y Liderazgo de género.....	5
1-a Perfiles de liderazgos de género en la actualidad. Corrientes de interpretación	7
1.b Las OSC y la constitución de liderazgos comunitarios	14
1-c Cambios y transformaciones en los sujetos (mujeres/ varones) a partir de la organización.....	17
2.-Abordaje metodológico	22
Método y técnicas empleadas	22
3.- Análisis.....	28
3.a.- El género y sus disputas en las OSC	28
3.b.- inicio de la participación en la organización.....	36
3.c.- Trayectorias y Características de liderazgos de género en OSC	41
3.d.- Liderazgo y vida privada.....	51
3.e.- Relación con el Estado	54
3.f.- Construyendo bienestar desde la adversidad	65
Historia de Vida N. B	65
Introducción:.....	65
Aspectos del contexto de las entrevistas	67
Referencias de la Entrevistada:.....	69
Experiencias de la vida familiar	72
Experiencias en el espacio laboral.....	74
Experiencias a partir de la participación política.....	74
Experiencias en la vida asociativa para satisfacción de las necesidades.....	75
Experiencias en la perspectiva de género	76
Trayectoria de liderazgo de género en Organizaciones.....	78
Características del liderazgo de género	80
Capacidad de negociación	81
Autonomía y capacidad de decisión	82
Actitud crítica sobre el rol y espacio de la mujer.	82
Capacidad discursiva	83
Capacidad de ruptura	83
Reflexividad como proceso conformación de liderazgos de género	84
Reflexiones de cierre	84
Conclusiones.....	86
Rasgos constitutivos del liderazgo orientado al género.....	91
Rasgos constitutivos de las organizaciones orientadas al género.....	92
Bibliografía.....	93
Anexo I	96
La participación de las OSC del territorio en las problemáticas de mujeres, la constitución de liderazgo de género	96
Jornada de Investigación	96
Actividad preparatoria para la V Jornada de Gestión Local y Políticas Públicas	96
Actividad práctica del Programa FADEL	96
Informe Final	96
Nómina de OSC presentes en la jornada:	105
La Jornada en los Medios de Comunicación Locales:	106

Anexo 2	110
Políticas de género y visión del liderazgo según los organismos internacionales.....	110

Tabla de Ilustraciones

Testimonio Gráfico 1	102
Testimonio Gráfico 2	102
Testimonio Gráfico 3	103
Testimonio Gráfico 4	103
Testimonio Gráfico 5	104
Testimonio Gráfico 6	104
Testimonio Gráfico 7	105
Testimonio Gráfico 8	106
Testimonio Gráfico 9	107
Testimonio Gráfico 10	108
Testimonio Gráfico 11	109

Introducción

Elegir la perspectiva de género y el liderazgo como dos aspectos centrales en la investigación, implica captar los cambios que traen aparejados el pensar y el actuar desde esta perspectiva, en las organizaciones y en la misma sociedad. Es reelaborar los conceptos de hombre y mujer y establecer nuevas formas relacionales a todo nivel social, desde lo familiar doméstico hasta las relaciones socio políticas. El contexto Argentino y latinoamericano nos pone a los científicos sociales en la obligación de indagar sobre los nuevos liderazgos. No son menos importantes las elecciones presidenciales en diferentes Estados de America Latina (Argentina tiene como presidente a una mujer, otra ha finalizado recientemente su mandato en Chile, aplaudida en su retiro, durante la ceremonia de paso de la banda a su sucesor y una nueva presidente inicia su período de gobierno en Brasil) que las líderes sociales de base. Sin dudas el contexto implica más y nuevos interrogantes sobre la relación vital de los sujetos y la situación societaria.

En ese marco, la investigación indagó la trayectoria de actores en el contexto de las organizaciones sociales de carácter no gubernamental, que implementan acciones en el Partido de La Matanza. Se enfatizó en el proceso de constitución de prácticas de actores sociales, que conforman organizaciones en la comunidad, en áreas no tradicionales de la acción social, tal es la problemática de género.

Se concentró en la perspectiva del actor para bucear la constitución de liderazgos en organizaciones no gubernamentales. Se reflexionó sobre el perfil que dicho actor presenta en tanto líder en la gestión social, en el marco del desarrollo local, y se indagó en aquellos aspectos relacionados con la participación en dicho escenario y si dicha participación se tradujo en modificaciones en su vida doméstica y comunitaria. La intencionalidad de la misma es describir los modos en que dichos actores han constituido dichas organizaciones, su perspectiva respecto de la acción social y la del Estado en

la cuestión de género, la concepción de género y así como los modos de relación que presentan con otros dirigentes de OSC.

Para la realización de la tarea se consideraron dos ejes: el metodológico y el empírico. Respecto del primer eje se tomaron enfoques teóricos que, se considera, pueden contribuir a explorar la experiencia de grupos de mujeres en el área de estudio y acción de género. En particular interesó al equipo el hecho de poder centrarse en la constitución de liderazgos, rastreando en el corrimiento de lo individual a lo comunitario y de lo sexual a la igualdad de género.

Respecto del segundo eje, se profundizaron conceptos que dan marco al abordaje desde una óptica cualitativa, donde se pretende captar la perspectiva del actor. El representante de una OSC que trabaja sobre la perspectiva de género o en la problemática de género en el Partido mencionado. Se han detectado más de 1000 (1) organizaciones en el Partido de La Matanza, algunas de las cuáles trabajan sobre dicha problemática y un conjunto de ellas conforman una Red. La más conocida de la redes es la Red de la Mujer de La Matanza, la que se toma como punto de partida para la indagación. Entre diferentes líderes se han realizado contactos a partir de los cuáles se elaboró una historia de vida. En ella se continuó con la profundización para captar esas cualidades inherentes al liderazgo de género en el territorio y la constitución del mismo en el proceso vital.

1-Osc y Liderazgo de género

A los efectos de esta investigación, se entiende por género a la "construcción social de la diferencia sexual, un conjunto complejo de relaciones y procesos, de valores, creencias, normas y prácticas, símbolos y representaciones, acerca de la manera como se comportan hombres y mujeres"². Es decir las conductas, creencias, aptitudes, actividades, valores,

¹ Observatorio UNLaM e investigación "Escenarios de participación comunitaria. El desarrollo local y las ONGs en el Partido de La Matanza. Programa de Incentivos 2006-2008" UNLaM.

² Anna M Fernandez Poncela (1995) ¿Tiene género la política social? En Vilas Carlos (Coordinador) Estado y Políticas sociales después de ajuste. Nueva UNAM Página 133

etc., que se diferencian por ser consideradas unas, para las mujeres y otras, para los varones, esta diferenciación no se encuentra dada, sino que se desprende de un proceso histórico de construcción social, el cual se enmarca en una lógica jerárquica y que por consecuencia implica una desigualdad. Mientras que el concepto de sexo pone énfasis en las características biológicas el género se centra en las características, roles y expectativas sociales. En este sentido no es una sinonimia género y mujeres. Se puede plantear que el enfoque de género es una estrategia para captar las diferencias entre hombres y mujeres, buscar alternativas para superar las discriminaciones imperantes que limitan la posibilidad de la mujer para expresar sus necesidades y preferencias; detectar la política de las relaciones y los ajustes que deben hacer las instituciones para alcanzar la igualdad entre géneros.

El abordaje de las problemáticas de género por parte de las OSC ha ido evolucionando desde la defensa de los derechos de la mujer hacia la búsqueda de la igualdad en la actualidad.

En Argentina no se puede escindir el proceso de constitución y consolidación de las organizaciones de la sociedad civil de los cambios producidos en el Estado y la orientación de las políticas públicas. Es en este contexto en el que se toman en cuenta la acción de las organizaciones de mujeres que atienden problemáticas de la comunidad y las organizaciones que atienden la problemática de la mujer en la comunidad. En particular en el contexto local y en la esfera de la relación que se establece entre estas organizaciones de la comunidad y Estado y principalmente el municipio como la unidad administrativa y política más cercana a dicha población.

Se entiende que las políticas públicas orientadas hacia el logro de la igualdad son el "conjunto de decisiones, objetivos y medidas adoptadas por las instituciones públicas, con relación al fomento de la igualdad entre mujeres y hombres y a la mejora de la situación socioeconómica, política y cultural de la mujer"³.

El origen las políticas públicas con base en la igualdad, se halla relacionado a la acción de los movimientos de mujeres, los que, entre sus

³ Emanuela Lombardo (2004). La europeización de la política española de igualdad de género. Siem (Seminario Interdisciplinar de estudios de la mujer. Universidad de Zaragoza. Valencia. Editorial Tirant lo Blanch. Colección Ciencia Política

logros, cuentan con el establecimiento de un consenso sobre la legitimidad de las demandas de las mujeres y de la consecuente necesidad de los poderes públicos de reducir las desigualdades de género y la discriminación de la mujer a través de políticas o medidas.

Sin embargo, en el campo de las políticas sociales orientadas al género, se ha observado que la respuesta de los poderes públicos a las demandas de igualdad y no discriminación no siempre se ha interpretado adecuadamente⁴. Reproduciendo de esta manera situaciones que contribuyen a la perpetuación de acciones y representaciones sociales.

Ante estas situaciones, algunos autores opinan que se puede aumentar la efectividad de las instituciones de igualdad a través de promover una opinión pública que apoye las intervenciones estatales en materia de igualdad con aportaciones de la sociedad civil a la elaboración de las políticas de género y movimientos feministas fuertes que colaboren con los organismos de igualdad.⁵ En este sentido, las OSC se presentan como un actor en el contexto de la formulación e implementación de las políticas públicas y actúan en relación al Estado, al mercado, a otras organizaciones de la comunidad y unidades domésticas.

1-a Perfiles de liderazgos de género en la actualidad. Corrientes de interpretación

Las corrientes teóricas clásicas y diferentes disciplinas que las han constituido se han concentrado en definir las características de los líderes. Se han consolidado las posturas donde se delinean rasgos personales y se han realizado múltiples estudios que demuestran empíricamente la importancia del tipo de liderazgo en las organizaciones. Esta investigación se sustenta en visualizar estos rasgos en lo local. A su vez que se interroga si estas posturas consolidadas no entrañan al mismo tiempo algunos puntos que ya no la ligan a la realidad empírica y por tanto posicionarnos en la búsqueda, explorando las posibilidades de liderazgos que no encuentran raigambres en estas teorías tradicionales. ¿Es posible encontrar en la actualidad nuevos y complejos

⁴ Idem Página 30

⁵ Emanuela Lombardo (2004) Op. cit. Página 32

escenarios concomitantes con viejos actores?, ¿Presenta una sinergia entre escenarios y actores? , las OSC que se han ido consolidando y que sus acciones se han dirigido a las problemáticas de género ¿han producido trayectorias individuales con características particulares?

En la actualidad hay numerosos trabajos que dan cuenta del estudio de liderazgo, apuntando principalmente hacia las líneas del empresariado, siendo este uno de los primeros obstáculos con los cuales nos encontramos en la investigación, direccionada en la relación que tienen la construcción de liderazgo en las organizaciones de la sociedad civil y si este estaba impregnado por las diferencias de género.

En ese sentido, el trabajo de campo realizado oportunamente con referentes de los movimientos sociales que operan en el plano territorial , nos situaron en la posibilidad de constatar performativamente la capacidad de las mujeres que se hallaban trabajando en grupos sociales de todo tipo; de cómo construían liderazgo; si tomaban como prioritarios los contenidos del género y cómo éste se desarrollaba en la dinámica que se implementaban en la misma, considerando a la organizaciones de la sociedad civil como una forma tridimensional en la cual el individuo, la organización y la sociedad se enmarcan en un todo.

“Aunque conocemos mucho sobre nuestros líderes, conocemos muy poco sobre el liderazgo... El liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos de la tierra”⁶. El liderazgo y la motivación que el líder genera en sus seguidores, fieles, compañeros, movimiento o la denominación que cada organización le quiera dar a cada uno de sus miembros y participantes, siempre estará unido y atravesado por las características tanto del líder como de la impronta que se le quiera dar a ella.

Las nuevas corrientes han empezado a relativizar los rasgos característicos del líder centrado en el individuo y han empezado a caracterizar los liderazgos organizacionales. Se observan algunas posturas que exponen liderazgos plurales, participativos orientados a futuro. Estos liderazgos se

⁶ Burns, James MacGregor h. www.alaic.net/ponencias/UNIrev_

basan en que la credibilidad y la confianza no proceden solamente de las cualidades personales, sino que son producto de un proceso de percepción social de consistencias entre discurso, acciones y resultados y es en este sentido se analizan los liderazgos femeninos donde se presentan la pluralidad, la proximidad y las diferencias. Se considera que los liderazgos se encuentran diseminados en toda la sociedad.

¿El liderazgo tiene género? ¿Se puede hablar del género del liderazgo? ¿Hay un Liderazgo de género? Parecen simples juegos de palabras, sin embargo en estos primeros años del nuevo siglo han tomado envión estos interrogantes y son tratados en múltiples encuentros y en diferentes ámbitos. Desde la teoría hay producciones que dan cuenta de esto.

La literatura se centra principalmente en las discusiones acerca de cómo se construye el género y cuáles son las bases discursivas de dicha construcción en la que se distinguen aspectos políticos, sexuales, culturales; etc. La mayoría del material ha estado producido por corrientes feministas tanto norteamericanas como europeas, principalmente inglesas y francesas. Se ha centrado en la defensa de los intereses de la mujer, en términos políticos, económicos, de igualdad. La producción de conocimiento se concentró en visibilizar las cuestiones de la mujer, su posición social, económica y política y comprender las problemáticas en las cuáles ella desarrolla su vida. En la actualidad se reconoce que la producción de J. Butler es una crítica a la teoría feminista, y al supuesto heterosexual dominante en la teoría literaria feminista. Esta autora ha generado la Teoría de la performatividad de género, la que gira en torno a la idea de una expectativa que acaba produciendo el fenómeno que anticipa, por lo tanto la "performatividad del género origina lo que plantea como exterior a sí misma, no es un acto único, sino una repetición y un ritual que consigue su efecto a través de su naturalización en el contexto de un cuerpo, entendido hasta cierto punto, como una duración temporal sostenida culturalmente"⁷. La performatividad es una crítica y superación del estructuralismo. Desde lo teórico, en el desplazamiento de la lengua al habla y del formalismo a la hermenéutica y desde la práctica sociológica, a la

⁷ Butler, J El Género en Disputa (2007) página 17

consideración de que en el acto de observar, el sociólogo tiende a reproducir en el análisis, sus análisis.

En este línea Butler, se basa en la hipótesis de "un sistema binario de géneros sostiene de manera implícita la idea de una relación mimética entre género y sexo, en la cual el género refleja al sexo o, de lo contrario, está limitado por él. Cuando la condición construida del género se teoriza como algo completamente independiente del sexo, el género mismo pasa a ser un artificio ambiguo, con el resultado de que hombre y masculino pueden significar tanto un cuerpo de mujer como uno de hombre, y mujer y femenino tanto uno de hombre como uno de mujer" ⁸

Ahora bien, respecto del concepto liderazgo, la indagación bibliográfica remite a que dicha noción, puede encontrar diversas acepciones e interpretaciones. Es posible, identificar dos grandes líneas. Una, es aquella que busca definir lo que es el liderazgo tal cual existe y estudia las formas específicas de su ejercicio. Otra, es la que plantea la comprensión del buen liderazgo y aconseja sobre cómo se lo consigue.

En la primera, se puede considerar a El Príncipe de Maquiavelo como un estudio sobre la manera de adquirir y ejercer poder y liderazgo.

En cuanto a la segunda interpretación, los textos más frecuentemente citados sobre las clases de liderazgo realmente existentes son los de Max Weber⁹, aclarando que sus observaciones fueron principalmente sobre la sociedad alemana de principios del siglo XX y sobre la historia europea. Este autor no clasifica propiamente a los liderazgos, sino que analiza las formas de dominación, de relaciones de poder. Y esto, posteriormente, se ha tomado como clases de liderazgo. Las tres formas de dominación analizadas por Weber son: la carismática, la tradicional y la racional.

La dominación (o liderazgo) de carácter carismático descansa, según el sociólogo, en la entrega extracotidiana a la santidad, el heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas. Esta autoridad carismática es la que muy frecuentemente se

⁸ Ídem pág 54-55.

⁹ Max Weber, (1984) Economía y sociedad. Fondo de Cultura Económica. México DF. Séptima reimpresión. Primera edición en alemán, 1922.

considera como liderazgo. Es líder la persona que genera la adhesión de otras por sí misma, por sus cualidades personales.

La dominación (o liderazgo) tradicional es aquella que se basa en la creencia en tradiciones que rigen a través de los tiempos en una comunidad o en una sociedad. La gente acepta como legítimo el liderazgo, la autoridad e incluso la investidura de "los señalados" por esa tradición para ejercer autoridad. Este tipo de liderazgo es muchas veces hereditario.

La dominación (o liderazgo) de carácter racional es llamada también por Weber como dominación legal con administración burocrática. Este tipo de liderazgo descansa en la creencia social de la legalidad y legitimidad de las normas instituidas y del derecho a gobernar de las personas designadas acorde a esa normativa para ejercer autoridad.

En el liderazgo carismático las personas lideradas obedecen los deseos y órdenes de la persona cuyo carisma tiene validez y en la que se confía en el grupo. En el liderazgo tradicional se responde al/la líder por su pertenencia a una tradición, en tanto que en el liderazgo legal se obedecen las disposiciones legalmente establecidas.

Esto sirve de conexión, ya que la investigación, no se plantea estudiar el fenómeno de dominación o liderazgo; sino enfocar en la trayectoria individual de actores (mujeres) en el contexto de las organizaciones sociales no gubernamentales del Partido de La Matanza, que se constituyeron en líderes de las mismas.

A fin de abordar los perfiles de liderazgos, es necesario, aunque meramente, mencionar los procesos que atraviesan las mujeres que quieren acceder a posiciones de poder y autoridad. En su libro, *Nuevas voces del liderazgo*, Lidia Heller¹⁰ sostiene que la ciencia, la academia, la política, el mundo empresarial, son ámbitos tóxicos para las mujeres. Con esto hace referencia a las dificultades que enfrentan las mujeres para llegar a puestos altos de dirección o liderazgo, fundamentalmente en referencia al mundo empresarial. Esta autora, plantea que la mayoría de las empresas y ONGs fueron creadas para y por hombres, por lo cual resulta un doble esfuerzo para las mujeres acceder a lugares de poder; requiriendo de una constante actitud

¹⁰ Heller Lidia, *Nuevas Voces del liderazgo*.

de adaptación de parte de ellas. Asegurando que para arribar a posiciones de liderazgo, es necesario competir con otros, enfrentar desafíos, estar altamente capacitado e incorporar habilidades propias del ejercicio de dicha función (motivación, trabajo en equipo, comunicación), y esto demanda tiempo y esfuerzo

El protagonismo creciente de la mujer adquiere distintas figuras que coexisten: figuras tradicionales y figuras más innovadoras y disruptivas, de cualquier manera, todas hablan de un proceso de empoderamiento muy importante.

También han aparecido como actores en los últimos años, organizaciones de pueblos originarios que antes eran más invisibles, en las que también se destaca el fenómeno de las mujeres líderes. "Las identidades étnicas determinaron las estrategias políticas"¹¹ de las mujeres dirigentes indígenas. Siguiendo el trabajo realizado por la Secretaría de Cultura de la Nación, en el año 2007, encontramos que dentro de estas dirigentes, están las tradicionales y las políticas, las locales, las nacionales y aun internacionales. Pero es de destacar, que en la publicación se sostiene que mas allá de sus particularidades "todas ellas se encuentran atravesadas por la historia y la cultura de sus pueblos, y por la particular relación intercultural que se efectiviza en sus lugares de origen su historia las atraviesa"¹²

Acercas de los roles y de los liderazgos, es interesante determinar la manera en que las mujeres acceden a espacios de participación/decisión dentro de las organizaciones sociales. Por ejemplo, en la investigación "Mujeres piqueteras. Trayectorias, identidades, participación y redes" sus autoras hallaron que si bien las entrevistadas reconocían roles de liderazgo, de todos modos ninguna destacaba específicamente que sus responsabilidades y tareas dentro de las organizaciones las ubicara por sobre otras compañeras: todas las participantes, a su manera, realizan acciones de modo mancomunado en redes de participación. Esto podría interpretarse como que la participación y el manejo del poder no se traducen necesariamente en formas tradicionales de liderazgo.

11 Secretaría de Cultura de la Nación - Cultura, Ciudadanía y Diversidad- Mujeres Dirigentes Indígenas – Relatos e Historias de Vida. Bs As. 2007

12 Secretaría de Cultura. Op cit. Pag 9

Retomando a Maristela Swampa, aparece que todas estas "mujeres líderes" son particulares y sobre todo muy fuertes para poder emerger en ese mundo netamente masculino y más en las clases populares, con fuertes contenidos patriarcales. Si no se imponen a través de figuras particulares - como ser la misma Milagro Sala - no hay posibilidad de consolidar un liderazgo femenino. Pero ahora sí hay reconocimiento del carácter político de esa participación social antes silenciada. Aquí se insinúa otro de los aspectos centrales de esta investigación, en tanto liderazgo femenino con fuerte raigambre en la forma del liderazgo tradicional o nuevas formas de liderar, centrado en la mirada de los actores. De allí que sea interesante distinguir entre liderazgo femenino y de género.

Rastreando en la literatura y a los fines de esta investigación, se pueden señalar algunos rasgos del liderazgo de género¹³ siguiendo a diferentes autoras:

Liderazgo es ejercicio del poder. Se caracteriza por la dirección ideológica y política, se desarrollan algunos sujetos para dominar o construir relaciones de colaboración con otros/otras. Para las mujeres, constituirse en líder ha sido un proceso reciente. Incorporadas o reconocidas en el mundo público durante las últimas décadas, no ha sido fácil asumir el poder fuera del ámbito doméstico. Tampoco se les ha socializado ni educado para desarrollar capacidades de dirección ideológica y política. Interesa entender el poder desde la perspectiva del poder hacer y cómo se ejerce el mismo. Como práctica implica trabajar el poder sobre los conflictos y confrontaciones con quienes detentan formas de dominio que niegan las potencialidades y derechos de los otros; el poder para la construcción de capacidades y el apoyo a las decisiones individuales y grupales; el poder con el otro a través de la movilización y el poder interno para incrementar autoestima, la construcción de la confianza.

13

http://www.observatoriogeneroyliderazgo.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=8&Itemid=28 y Kalinski; Vila y otros. Género para el desarrollo humano sostenible. Enmuni. 2008

El liderazgo se construye en procesos que tienen características específicas y está dado siempre por situaciones en que existen relaciones determinadas.

Una de las áreas donde se ejerce el liderazgo es la práctica y ésta, que ha sido territorio exclusivo de los hombres a lo largo de la historia, se abre con lentitud y dificultad a la presencia de las mujeres, lo que también implica para éstas nuevas confrontaciones, aprendizajes y definición de identidades.

No es fácil para un sujeto que ha estado aislado en la vida cotidiana del mundo doméstico, que ha sido sometido a la violencia de la discriminación en sus diversas formas, que ha sido objeto de la política, abrirse a la individuación y a relaciones de colaboración en el mundo público, que se sostienen en una serie de fines y objetivos, donde la lógica del poder es un entramado de relaciones con intenciones claras y predefinidas.

Ejercer un liderazgo de género requerirá, por lo tanto, aprender que, en una relación de colaboración entre pares, es fundamental compartir y poner en común los saberes del no-poder y los del poder, de modo que ninguno/a sea quien enseña todo y ninguno/a quien aprende todo. Esto es particularmente importante en las relaciones entre mujeres. Y lo es más en las relaciones entre hombres y mujeres.

El liderazgo de género implica una voluntad política orientada al empoderamiento de las mujeres y al aprendizaje de otras maneras de ejercer el poder por los hombres. Asimismo el cuestionamiento al modelo de desarrollo dominante, la movilización de la comunidad, la inclusión de mujeres y varones en la identificación, diseño y ejecución de proyectos sociales.

Por lo tanto, no se encontrarían liderazgos por género sin o liderazgos transformadores, comprendidos en una perspectiva de género.

1.b Las OSC y la constitución de liderazgos comunitarios

Uno de los interrogantes que nos animó a desarrollar esta investigación, es pensar si el liderazgo se debe plantear en términos individuales o podemos pensar en la conformación de liderazgo con características grupales. La Psicología y la Psicología Social, el Trabajo Social, la Antropología Cultural,

son algunas de las disciplinas que consideran en sus explicaciones de lo social esta constitución de nuevos actores. El entramado de relaciones contribuye a la constitución de liderazgos con rasgos distintos a los que tradicionalmente se han reconocidos en los sujetos. Esto probablemente por ser espacios de referenciamiento de sujetos los cuáles resignifican sus cotidianidades en un proceso dialógico entre lo interno y el contexto.

Podemos considerar con Morin haciendo alusión a una frase de Pascal reducida a una forma caricaturesca "Todo está en todo y reciprocamente" ¹⁴ no significa que la parte sea un reflejo puro y simple del todo, cada parte conserva su singularidad e individualidad pero, de algún modo, contiene el todo. Este autor enfatiza, desde el paradigma de la complejidad, el error de la idea de reducir, analizar, simplificar de la ciencia clásica y se anima a repensar la concepción atomista para proponer un universo fruto de la relación dialógica entre orden y desorden como productora de todas las organizaciones existentes en el mundo. Se debe encarar a la organización separándola de la concepción que la suponía un espacio de orden y considerarla como un todo constituido de elementos diferentes ensamblados y articulados aceptando la destrucción de la idea de que el todo tiene una cantidad de propiedades y cualidades que no tienen las partes cuando están separadas. "El todo...es más que la suma de las partes... pero al mismo tiempo es menos que la suma de las partes porque la organización de un todo impone constricción e inhibiciones a las partes que lo forman que ya no tienen entera libertad. Una organización social impone sus leyes, tabúes y prohibiciones a sus individuos quiénes no pueden hacer todo lo que quisieran. O sea que el todo es a la vez más y menos que la suma de las partes. Con solo una pequeña palabra, "organización" nos vemos enfrentados a una complejidad conceptual y debemos observar cuáles son las ventajas y las constrictiones, puesto que esa mirada evitará glorificar a las organizaciones más amplias. En efecto, si una organización muy amplia impone constrictiones demasiado duras, entonces es preferible contar con organizaciones más pequeñas, menores constrictiones sobre las partes e individuos. Todo esto conduce a ver las diferentes organizaciones y a juzgarlas

¹⁴ Morin Edgar Epistemología de la complejidad en Schnitman, Dora (compiladora) (1994) Nuevos Paradigmas. Cultura y Subjetividad. Paidós. Bs.As Pág 422

en función de las libertades o constricciones que establecen”¹⁵. Entonces sería necesario bucear en como la organización ha sido el contexto de construcción de la categoría de género y liderazgo. La constitución del perfil de la propia organización y de sus actores en tanto valores, percepciones, expresiones, representaciones y prácticas. Las organizaciones constituyen escenarios de interacción social, que requieren su análisis y comprensión. En los últimos años las transformaciones económicas y políticas han impactado considerablemente sobre los procesos organizacionales, provocando cambios significativos tanto en sus estructuras como en los objetivos, en la organización de los procesos de trabajo, y en la interacción entre las organizaciones estatales, privadas y del tercer sector, contribuyendo a conformar nuevas modalidades de relación entre el estado y la sociedad civil.

Este escenario convoca a estudiar las organizaciones como fenómenos complejos y los cambios acaecidos en relación a: redes de organizaciones; estilos de conducción; cultura y cambio; formas de organización del trabajo y procesos de innovación; tecnologías de gestión; relaciones interpersonales: conflicto y poder, motivación, comunicación, capacitación, y todas aquellas dimensiones que aporten a la mejor comprensión del accionar del fenómeno que nos ocupa.

Asimismo, la literatura disponible analiza a los actores en la orientación y gestión de las organizaciones. Podría decirse que se visualizan diferentes posiciones respecto a los sujetos que participan en las OSC. Algunas posturas críticas sostienen que hay un desvanecimiento de la acción política y el reforzamiento de posiciones individualistas. Otras en cambio ponderan la participación y la constitución de sujetos con perfil activista, sujetos que se constituyen en líderes. A partir de su pertenencia, aquellos sujetos capaces de congrega voluntades en torno a objetivos comunes de transformación social, en esos microespacios de la vida de todos los días ante aquellas necesidades siempre crecientes y satisfactores siempre escasos. Con visiones a futuro en términos de organización pero también en términos individuales. Con misiones de capacitación y transferencia, lucha y posicionamiento político, algunas

¹⁵ Ídem pág 428

organizaciones presentadas como "contra poder" en los ámbitos privado (grupo doméstico) y público (tanto económico como político)

1-c Cambios y transformaciones en los sujetos (mujeres/ varones) a partir de la organización

Analizar la constitución de liderazgo en la formación de las Organizaciones de la Sociedad Civil, nos remite forzosamente a la indagación de la trayectoria individual de esos líderes. Durante años, las ciencias sociales trabajaron casi exclusivamente con una macro mirada sobre los fenómenos, utilizando herramientas cuantitativas o cualitativas que analizaban procesos generales. Incluso, en el caso de la utilización de herramientas basadas en la micro mirada, tal el caso de la entrevista en profundidad, las conclusiones apuntaban a la elaboración de respuestas en el orden de las macro miradas. Pero en esta Segunda Modernidad que estamos viviendo, las miradas macro sólo permiten apreciar fenómenos globales, tales como los procesos de individuación¹⁶ o la incertidumbre frente a la desaparición del Estado de Bienestar¹⁷, la mediación permanente de los Medios de Comunicación Masiva, la dilución identitaria nacional, el ensanchamiento de la libertad individual para conformar grupos de referencia, o el surgimiento de nuevas formas de solidaridad social. Frente a estos procesos, la investigación científica se desarticula con las herramientas antes mencionadas. Es vital, entonces, desarrollar nuevas formas de investigación.

La Segunda Modernidad plantea, de suyo, una crisis en el desarrollo de las Ciencias Sociales, como en todos los aspectos del quehacer humano. En el que nos ocupa, el desarrollo de herramientas adecuadas de análisis, debemos, prima facie, avanzar en el camino, iniciado en los últimos años por diversas corrientes del pensamiento, en el sentido de dar cabida a la interdisciplinariedad, para poder comprender los fenómenos objeto del presente análisis. Algunas de las disciplinas imprescindibles son la sociología, la

¹⁶ Berger, Peter L. y Luckmann, Thomas, en "Modernidad, pluralismo y crisis de sentido", Ed. Paidós, Barcelona, 1997.

¹⁷ Beck, Ulrich. "Libertad o capitalismo. Conversaciones con Johannes Willms" Ed. Paidós. Barcelona

antropología, la comunicación, la lingüística, el análisis crítico del discurso y la psicología.

A su vez, la proliferación de la participación femenina en las organizaciones de la sociedad civil, fenómeno que en América Latina lleva más de cuatro décadas de desarrollo y posterior análisis desde las ciencias sociales, nos impone una mirada diferencial para la comprensión de la conformación del liderazgo dentro de éstas organizaciones. Tanto los colectivos feministas, como los dedicados a los derechos humanos o los de género, mantienen en su conformación una práctica de construcción permanente basada en el relato de las experiencias personales que permite tanto la resignificación del objeto asociativo como la construcción de las individualidades dentro de la misma.

Partiremos de la base de considerar, siguiendo a Gorlier,¹⁸ a dichas organizaciones como “comunidades narrativas”, construidas a partir del intercambio oral de los integrantes primigenios. Este autor distingue en las prácticas sociales de estos grupos, algunos rasgos en común que, siendo a su vez distintivos, permiten allanar las diferencias que aparecen en los objetos específicos de cada organización y, al mismo tiempo, comprender su constitución. Uno de esos rasgos es la reciprocidad entre sus miembros que le permite igualarse frente a las problemáticas individuales, asociarse, instruirse colectivamente y diseñar acciones que individualmente no podrían enfrentar. Esta reciprocidad va de la mano de la identificación de problemáticas similares, enmarcadas en las transformaciones sociales globales y apenas mencionadas en las políticas públicas o el discurso mediático. De allí que permita la instrucción, el aprendizaje de las miembros del colectivo.

Otro de los rasgos en común es la transformación personal que las mujeres experimentan a partir de su participación en los grupos. Esto es así debido, fundamentalmente, al esfuerzo que ponen, como individuos, en el trabajo hacia adentro, en ellas mismas, para superar la coyuntura que las ha llevado a la Organización. Es muy marcado el hecho en la narrativa personal de estas mujeres, quienes identifican su ingreso al grupo con un “antes” Y un “después”. Suele, además, producir profundas modificaciones en sus

¹⁸ Gorlier Juan Carlos (2002) “Comunidades narrativas. El impacto de la praxis feminista sobre la teoría social”. Colección Universitaria. La Plata.

comportamientos, producto del crecimiento individual, fuertemente ligado al desarrollo del colectivo, y una profunda redefinición de la autoestima.

El tercer rasgo en común entre estas organizaciones es la constitución de nuevas comunidades éticas, con valores y comportamientos absolutamente diferenciados de los establecidos por la cultura dominante. La diferenciación de estos valores y comportamientos produce, por un lado, severos conflictos con el entorno lo que las lleva a una diferenciación tajante entre el colectivo y el resto, un marcado "nosotras" y "ellos", semejante a la dicotomía moral del bien y el mal. Por otro lado, esta constitución ética colectiva favorece la cohesión interna del grupo ya que opera como un verdadero acicate en la estructuración de la autoestima individual y, como consecuencia, de la colectiva.

Finalmente, el peso y la densidad que cobran dentro del grupo las narraciones que las mujeres hacen de sus experiencias personales. En la constitución de cualquiera de estos grupos, suelen aparecer una o más figuras que terminan constituyéndose en modelo de las demás, erigidas en ese lugar a través de sus narraciones de experiencias vitales, las transformaciones que vivieron y la nueva constitución ético-moral que alcanzaron. Suele ocurrir, además, que con el tiempo, esas narraciones vayan convirtiéndose en relato cuasi mítico, al pasar de la primera persona a la tercera en la puesta en actos del relato. Esto es, al convertir su vida personal en relato de otros que la toman como ejemplo. Es allí donde la narración pasa de ser colectiva y el "caso personal" es el caso de todas.

Todos estos elementos operan directamente sobre la constitución de la identidad. Si bien cada individuo contiene elementos identitarios personales, ampliamente estudiados por la psicología y, en general, unidos a las tradiciones familiares y generacionales, culturalmente estamos estructurados en la idea de una identidad colectiva. Esta identidad, completamente visible hasta hace pocos años, estaba directamente unida al rol que el Estado desempeñaba en la aplicación de políticas públicas hacia la sociedad. Así, la educación formal impartida desde los primeros años de la escolarización, se estructuró con una amplia proliferación de efemérides patrias, héroes hacedores de la nación y folklorismos regionales que justifican las diferencias entre los individuos. En el mismo sentido, la cultura de masas, generada en la mayoría de los casos por empresas privadas pero con "acuerdos" con el

Estado, favoreció la estructuración y mantenimiento de la identidad nacional con la producción de objetos claramente identificables como “nuestros”, léase el tango, las procesiones a Luján o el mate. También aparece claramente la identidad en la estructuración de un “estilo de vida” común a todos los integrantes de la sociedad y sus modelos establecidos. Este último tópico apareció muy claramente marcado en la confrontación ideológica, cuando el “ser nacional” debía enfrentar a, por ejemplo, modelo apátridas. Así, la familia, con sus roles claramente definidos de mujer-madre y esposa y varón-proveedor, se erigió en el modelo de la unidad social, reproducido en todos los rincones, como garantía de constitución cultural. La reproducción del modelo no solo garantizaba la reproducción de la cultura si no también del esquema socio-económico imperante. Pero la llegada de la globalización como sistema económico y político, con el despliegue de las políticas neoliberales y el achicamiento sistemático del Estado, redujo esas “narraciones”¹⁹ de la identidad nacional a un discurso vacío. La escuela ya no puede fortalecer el sentimiento patriótico porque la “patria” es la gran ausente cuando crece la desocupación o las capacidades que se enseñan en el aula no sirven en la vida real. La cultura de masas ya no se diseña en nuestro país porque la concentración de Medios Masivos de Comunicación no reconoce fronteras, ergo, el tango es para turistas y los jóvenes locales escuchan reguetón. Y el modelo familiar dejó de ser parte del discurso del Estado frente a la evidencia palmaria de las nuevas formas de conformación familiar. Así las cosas, la identidad colectiva aparece diluida en una superposición de elementos que representan a pequeños sectores, separados unos de los otros.

En medio de este proceso de dilución identitaria, surge un fenómeno que es común a todas las sociedades contemporáneas: el aumento sistemático de la violencia. El antiguo monopolio que ejercía el Estado para garantizar su propia estructuración, está ahora puesto en jaque por las distintas formas de violencia, real o simbólica, que contiene la sociedad. Desde la inseguridad ciudadana por el aumento del delito, pasando por la violencia televisiva, repetida infinidad de veces en formatos seriales o noticiarios o la violencia de la desigualdad social, a la violencia intramuros o doméstica, donde las mujeres y

¹⁹ Bhabha, Hommi, “La nación como narración” en “Pensando la Nación”. 2002

los niños suelen ser las víctimas, la sociedad toda está atravesada por esta contradicción de la Segunda Modernidad. El Estado no puede controlar esas formas de violencia por la aceleración de los procesos sociales que la generan y, por contrapartida, se achica en sus estructuras de monopolización de la violencia.

La pérdida de identidad colectiva provoca una sensación de vacío que sólo puede llenar un reemplazo, un sucedáneo en menor escala. Dentro de las organizaciones sociales, la puesta en juego de los rasgos de reciprocidad, transformaciones personales, reconversión ética y construcción de una historia a través del relato, coloca a la identidad grupal en primer plano, situándola "...en el centro de las prácticas que desarrollan los grupos. El trabajo que estos grupos ensayan sobre sí mismos y sobre sus participantes hace que "lo que "una es" y lo que "nosotras somos" se constituya en aquello que da sustento y sentido a las emociones, las cogniciones y las valoraciones de cada miembro"²⁰. Así, el marco simbólico que antes ocupada la identidad nacional, queda ahora conformado por la propia organización, espacio donde las mujeres se sienten comprendidas por sus pares, contenidas en sus aflicciones y temores y sostenidas por una estructura que construyen entre todas desde la propia conciencia de ser y pertenecer. Esta nueva identidad les otorga autonomía y les permite evaluar al mundo desde una nueva perspectiva, alejada de las "...ideologías políticas dominantes"²¹, que suelen estigmatizar la acción de estos colectivos femeninos como "extraños" a la sociedad y la opinión pública.

²⁰ Gorlier, Juan Carlos. "Comunidades narrativas. El impacto de la praxis feminista sobre la teoría social". Colección Universitaria. La Plata. 2002

²¹ Ídem.

2.-Abordaje metodológico

Método y técnicas empleadas

Se ha implementado una estrategia cualitativa de investigación con triangulación de técnicas y fuentes de datos. Es una investigación de carácter descriptivo. La muestra utilizada ha sido intencional por lo cual las conclusiones sólo serán representativas de las unidades participantes y de exploración respecto de las OSC. La manera de hacer la investigación en base a dos ejes uno centrado en el sujeto y otro centrado en la organización. En este sentido se realizaron entrevistas semidirigidas a individuos y a grupos de representantes de las OSC que se identificaron en el territorio en base a datos preexistentes disponibles en investigaciones, cátedras y registros del Observatorio Social de la UNLaM, que reconocieran como misión trabajar en torno del género. Asimismo se constituyó en base a la Red de Mujeres de La Matanza, constituida por un conjunto de 12 organizaciones que se dedican a la prevención y a accionar en el problema de la Violencia contra la mujer.

La entrevista implementada se orientó en torno a los siguientes ejes los que enfocan los aspectos referidos al sujeto, su participación en la organización; y a la organización en sí, para su realización se siguieron las recomendaciones técnicas de aplicación y análisis de autores europeos y latinoamericanos al respecto²²:

A fin de profundizar la reflexión sobre las trayectorias en las organizaciones se realiza una historia de vida en base a entrevistas a una representante de estas OSC.

Para su elaboración se tuvieron en cuenta las dimensiones objetivas construidas sobre la base de bibliografía; recortes periodísticos; entrevistas a informantes clave. La dimensión subjetiva está presentada a través del relato de la entrevistada y por último, la dimensión analítica considera los aspectos de

²² Nota: se hace referencia a las consideraciones por ejemplo de Luis Alonso, en su texto *La mirada cualitativa en sociología*. Editorial Fundamentos (1998); Pierre Bourdieu, en su texto "La miseria del mundo" de Editorial F.C.E (1999); Marradi y otros autores en el texto *Metodología en las Ciencias Sociales*, Editorial Emecè. (2007); Fortunato Mallimaci y Verónica Beliveau en el capítulo *Historia de vida y métodos biográficos*, en el texto *Estrategias de investigación cualitativa*. Compilación a cargo de Irene Vasilachis de Gialdino (2007) Editorial Gedisa.

tiempo y espacio y las múltiples escalas: el presente, pasado y futuro y las representaciones futuras.

Esta Historia de vida se realizó con el objetivo de poder captar la constitución de liderazgos de género en el territorio. Se toma con espacio geográfico el Partido de La Matanza y como área temática la participación de la mujer en el marco de organizaciones de la sociedad civil.

El elegir la perspectiva de género y el liderazgo como dos aspectos centrales en la investigación, implica captar los cambios que trae aparejado pensar y actuar desde esta perspectiva en las organizaciones y en la misma sociedad. Es reelaborar los conceptos de hombre y mujer y establecer nuevas formas relacionales a todo nivel social, desde lo familiar doméstico hasta las relaciones socio políticas. El contexto Argentino y latinoamericano nos pone a los científicos sociales en la obligación de indagar sobre los nuevos liderazgos. No son menos importantes las elecciones presidenciales en diferentes Estados de América Latina, como sabemos la Argentina tiene como presidente a una mujer, otra ha finalizado recientemente su mandato en Chile aplaudida a su retiro en la ceremonia de paso de la banda a su sucesor, asimismo y casi al unísono una nueva presidente inicia su período de gobierno en Brasil. Sin dudas el contexto implica más y nuevos interrogantes sobre la relación vital de los sujetos y la situación societaria. Se consideró en la elección que la persona estuviera directamente relacionada a la lucha por la igualdad de derechos sociales, cambios en la organización cotidiana de vida de todos y todas, en las prácticas de la sexualidad; en las concepciones acerca de las uniones y de los derechos reproductivos en mujeres de organizaciones de base en barrios pobres.

Como forma de indagar los aspectos grupales y organizativos, se llevó a cabo la jornada de investigación, que versó sobre la siguiente propuesta:

La participación de las OSC del territorio en las problemáticas de mujeres, la constitución de liderazgos de género.

La justificación de la misma se centró en que el género se reveló como una herramienta útil de análisis y planificación, porque permite una perspectiva abarcadora, al incluir experiencias tanto de mujeres como de varones en las relaciones sociales. En la actualidad, en lo cotidiano, género se asocia a mujer.

La mujer es el género o el género la mujer. ¿La mujer es la que tiene género y por eso se ocupa de él?

La categoría de género refiere a la identidad de las personas. ¿Oscurece lo que tiene que estar en el foco de atención? ¿Cómo entienden esta problemática los integrantes de las OSC que actúan en el territorio?

Hablar de género debería resaltar, que la relación entre mujeres y varones ha sido históricamente y sigue siendo una relación de poder en la que la mujer queda del lado del dominado, del lado del sin nombre, del lado del no sujeto, del lado del que no puede o del lado de aquel que debe hacer un esfuerzo para ser igual al otro.

¿El líder nace o se hace? Las OSC son espacios de participación y constitución de líderes. ¿Qué perfiles de líderes se presentan en la acción de las Organizaciones que se reconocen actúan en el área de género en el territorio? ¿El líder es una condición individual o colectiva? Es posible pensar en la constitución de Liderazgos femeninos y masculinos orientados a la igualdad de género y a la comunidad.

Esta actividad continúa en la línea de encuentros de intercambio como ejercicio del saber-hacer que lleva a cabo la Universidad como comunidad integrada.

Objetivos

Intercambiar experiencias de acción entre OSC que abordan problemáticas de mujeres.

Aportar a la discusión sobre los liderazgos femeninos y las formas de solidaridad entre mujeres; y varones y mujeres en el territorio

Aportar en conjunto lineamientos para un perfil de liderazgos de género.

Contribuir como Universidad a consolidar las redes que en el territorio se orientan a la acción de género.

Programa de la Jornada

Fecha de realización: 6 de Mayo de 2010

Horario: 14.30 a 20 hs.

Lugar: Auditorio Grande – UNLAM y 4 aulas

Agenda:

14.30 hs. Acreditación

15 hs. Apertura de la Jornada

15.15 hs. Panel de expositores: Las OSC como escenarios de constitución de liderazgos en el territorio: Liderazgos femeninos - Liderazgos de género.

16.45 hs. Café

17 hs. Se constituirán grupos con los asistentes.

Ejes temáticos:

“Escenarios de participación comunitaria. Las organizaciones de la comunidad como espacios de conformación de liderazgos locales”

“Los lazos entre las organizaciones y la constitución de liderazgos colectivos”

“Liderazgos de género. Del Líder individual al liderazgo colectivo”

19 hs. Plenario. Coordinación del equipo de investigación.

19.30 Cierre de la Jornada

La organización y coordinación de la Jornada estuvo a cargo de la Coordinación de la Carrera de Trabajo Social de la UNLaM y del Equipo de la Investigación: “Las OSC como escenarios de participación en la perspectiva de género: La trayectoria individual hacia la conformación de la organización y la constitución de liderazgos. Programa de Incentivos Período 2009 - 2010.

En este otro plano del trabajo de campo, tuvo preponderancia la técnica del grupo de discusión²³. Se constituyeron tres grupos que trabajaron durante dos horas coordinados por dos personas cada uno y dos observadores. Para esta función en el encuentro se capacitaron alumnos de la carrera de trabajo social²⁴ a fin de que comprendieran la dinámica de la técnica y como la misma se insertaba en una estrategia metodológica en una investigación.

El eje temático 1 tuvo como central a la organización: Cómo se llegó a formar parte, cómo se invita a formar parte; cómo se decide. Para las OSC que están relacionadas a la problemática de género: qué es género. Cómo sería una organización que forme a líderes para trabajar hacia la igualdad de género.

El eje temático 2, se centró en la relación entre las OSC y cómo participa en estas aquellos representantes. Cuando la organización se relaciona con otra organización: cómo se establece el con quién y el cómo. El establecimiento de relación con organizaciones del Estado es distinto a cómo se relaciona con otras OSC.

²³ Veneranda, L. “El grupo de discusión” en Mendicoa, Gloria Manual de Metodología de la Investigación Social” Apuntes preliminares. Editorial Espacio. 1998. Petracci, M. en Kornblit, A.L (Coordinadora) Metodologías Cualitativas en Ciencias Sociales. Modelos y procedimientos de Análisis. Editorial Biblos Metodologías. 2007.

²⁴ Se agradece la colaboración de las alumnas de Trabajo Social 1er cuatrimestre 2010

El eje temático 3 centrado en el liderazgo partió de la consigna: ¿qué es ser líder?, ¿quiénes son líderes?, ¿cómo son los líderes en La Matanza?. ¿La gente que trabaja con problemas de mujeres tiene que tener características particulares? ¿Las mujeres que trabajan con problemas de la comunidad son liderazgos femeninos, se diferencian y masculinos? ¿Cómo es un líder en la perspectiva de género? ¿Cómo sería un liderazgo de género en La Matanza?

Aspectos que se tuvieron en cuenta en el funcionamiento de cada grupo.

El registro textual de las interacciones verbales como apoyo dicha grabación. La observación de conductas de los participantes y realización de un diagrama de la ubicación de los miembros. Indicar el sexo de los mismos. Las intervenciones del equipo sólo en el caso en que alguien del grupo se calle o cuando hablen todos al mismo tiempo a fin de dar la palabra asegurando que los representantes de las OSC participen alternadamente a fin de no monopolizar. Se prestó atención al horario de inicio y finalización. Al inicio de la sesión del grupo se presentaron cada uno de los participantes, indicando nombre y OSC a la que representa. Las consignas fueron leídas por el coordinador visualizando si alguno de los miembros presenta dificultades para la comprensión. Se recordó la consigna en el proceso de discusión cuando las conversaciones se distanciaron.

Algunas precisiones respecto del análisis

El análisis de los datos que se presenta está orientado por las recomendaciones de autores que consideran la posibilidad de extraer teoría a partir de los datos. Se ha utilizado la comparación constante que implica la elaboración de categorías conceptuales. Lo que está en juego no es caracterizar precisamente un dato, sino establecer sus límites estructurales, descubrir de qué concepto constituye una instancia adecuada. Los conceptos que pertenecen a un mismo universo son agrupados en torno a una categoría axial. Una categoría conceptual tiene que permanecer sensible a la realidad estudiada, ya que lo fundamental es arraigar la teoría en los datos. No obstante, no se busca tanto la descripción minuciosa de los sucesos, que varían en el tiempo y el espacio, sino la adecuación de los conceptos elaborados. El método comparativo pretende develar las similitudes y los contrastes entre los casos, en el objetivo de identificar sus características, sus

relaciones y variaciones. Su rigor reside en que permite volver a repetidas instancias en caso de duda sobre la validez de la codificación o categorización de un dato.

La codificación de los datos se acompaña de una reflexión teórica. La teorización se caracteriza no por producir una teoría nueva sino por llevar los fenómenos a una comprensión nueva. El proceso que se pretende en esta investigación como en las anteriores es ir desembocando en la integración final de la teoría en función de una categoría central, de un eje narrativo que va al corazón del fenómeno y lo resume en pocas frases²⁵. La categoría en este caso Liderazgo de género pretende la integración de todos los datos recopilados acerca del fenómeno, o por lo menos de un máximo de ellos.

²⁵ Mucchielli, Alex (1996) *Diccionario de Métodos Cualitativos en ciencias humanas y sociales*. Editorial Síntesis. Madrid. Soneira Abelardo Jorge (2007) "La teoría fundamentada de los datos (Grounded Theory) de Glaser y Strauss", en *Estrategias de investigación cualitativa*. Bs.As. Editorial Gedisa.

3.- Análisis

3.a.- El género y sus disputas en las OSC

En los estudios previos sobre organizaciones y liderazgo, que en su mayoría proceden del mundo empresarial, hemos detectado algunas imprecisiones y en muchos casos, contradicciones. Esto permite realizar una serie de cuestionamientos iniciales, que se orientan hacia la dilucidación de la existencia de diferencias en el modo de ejercer el liderazgo como consecuencia de ser mujer o varón. Por ejemplo: ¿Se diferencian claramente un estilo de liderazgo femenino y otro masculino en función de los roles que han sido asignados socialmente según su sexo? En este marco ¿Es posible determinar diferencias de género en los estilos de organización y dirección o pueden ser explicadas por el sexo de los actores y de los procesos de socialización? Esos procesos ¿Alcanzan para determinar las diferencias? Sabemos que, además de la socialización, existen otras influencias determinantes, como, por ejemplo, algunos factores de índole situacional, de pertenencia, de participación en los diferentes procesos socio-culturales, etc. Así también se puede mencionar que las diferencias en el poder estructural son los que determinan las diferencias entre mujeres y varones, siendo sus estilos de conducción y ejercicio del poder más parecidos que distintos. Estas serían las constelaciones que dan cuenta de la complejidad de la temática y la multidimensionalidad que acapara.

Los ítems precedentes han mostrado que un mismo tema puede tener conclusiones de un modo obvias y a la vez disímiles, relacionados, obviamente, con el de ingreso al análisis. Por lo tanto, será la perspectiva de género la que permita desarrollar conocimientos concretos sobre las situaciones de las mujeres, con respecto a los varones, en su cotidianeidad y, en especial, en la construcción de liderazgo.

Surge en este análisis la posibilidad de ir forjando nuevos conocimientos acerca de la construcción de liderazgo que devela las relaciones de poder y subordinación de las mujeres, así como las causas que la producen. Cómo superar los mecanismos que intervienen en las relaciones de desigualdad,

cómo son los modelos diseñados desde el campo del varón que someten a la mujer a la opresión e injusticia que se dan en las organizaciones, por la singularidad genérica de las sociedades.

La perspectiva de género ha hecho perceptible la problemática de la mujer y el lugar que se le ha dado, habiendo un antes y un después, tanto en la perspectiva de análisis como en la realidad de cada una de ellas, lugar en el cual el modelo de liderazgo posibilitó nuevos cambios, dejando un tanto anticuados los patrones de liderazgo implementados por el management.

Continuando con esta línea de análisis, sabemos que los estudios referidos al liderazgo y su relación con las OSC, con anterioridad a la incorporación de la variable género, se centraban en la visión del liderazgo de los varones, excluyendo a las mujeres lideresas. Esto se daba porque, por un lado, la participación femenina era considerada menor, si tomamos en cuenta el aspecto cuantitativo. Y, por el otro, la temática de la mujer era orientada, principalmente, desde el análisis de los indicadores de pobreza. Por lo tanto, en los estudios de casos y los análisis teóricos las mujeres se encontraban invisibilizadas en sus condiciones de liderar.

El género como categoría es una de las contribuciones teóricas más significativas de los últimos tiempos²⁶, es una construcción sociocultural, implicando una definición de carácter histórico, social y político acerca de los roles, identidades y valores que son atribuidos a varones y mujeres. En tanto que el sexo es una característica que es atribuida por la biología, siendo el género una ampliación en la designación de los códigos e ideales que determinan el accionar de las personas para ser reconocidos como varón o mujer.

El debate epistemológico por el origen de las diferencias de género, se ubicaría, en primera instancia, en posturas teóricas esencialistas, en las cuales el sexo es la divisoria de las diferencias varones, mujeres, dando cuenta de la construcción en pos de diferencias biológicas y el género es una construcción social y no física.

En este contexto, podemos mencionar también la visión androcéntrica, es decir, el punto de vista orientado por el conjunto de valores dominantes en el

²⁶ Castillo, I.; Azia, C.: (2010). "Manual de Género" Editorial Grupo de Estudios Sociales.

patriarcado o, dicho de otro modo, por una percepción centrada y basada fundamentalmente en normas y valores masculinos. Por ello el androcentrismo centra al hombre como medida de todas las cosas, considerando al resto como un desvío universal, por lo tanto presenta a la mujer como un desvío a la norma.

De esta manera, podemos inferir que el androcentrismo es sobre todo una perspectiva teórica, que consiste fundamentalmente en una determinada y parcial visión del mundo que considera que lo que han hecho los hombres es lo que ha hecho la humanidad o al revés, que todo lo que ha logrado la especie humana lo han realizado sólo los hombres, apropiándose de los logros femeninos. Profundizar en esta línea, es pensar que lo que es bueno para los hombres es bueno para la humanidad, es creer que las experiencias masculinas incluyen y son la medida de todas las experiencias humanas, con una manifiesta valoración de todo lo inherente a lo masculino. La verbalización de la perspectiva de género por parte de líderes políticos o sociales, permite la apropiación del paradigma por parte de las lideresas, en su construcción de un nuevo modelo. Es por ello que aparecen referencias de este tipo: *"Ella es mujer y nos nombra, en cualquier acto político dicen compañeros, ella dice compañeros y compañeras, nos sentimos identificadas. Si... lo hace, porque no nosotras, nos hace sentir bien, el mecanismo de trabajo de la campaña de otros era muy dificultoso y en el de ella nos dejaron trabajar."*

El androcentrismo es considerar que los hombres son el centro del mundo y el patrón para medir a cualquier persona. El aprendizaje de la masculinidad en el escenario del sistema patriarcal se ha sustentado, principalmente, desde el punto de la superioridad del hombre sobre la mujer y se plasma en las relaciones asimétricas de poder, sobre otros y otras. Una de las entrevistadas apuntó hacia la figura presidencial, relacionando su actual liderazgo y las dificultades que conlleva su ejercicio. *"Ella se la banca hasta la muerte, tiene una concepción muy masculina del liderazgo, siempre que la escucho dice: saben cuál es el problema que soy mujer y a todas las mujeres les pasan lo mismo, eso. Cuando la criticaron, cuando tomó una decisión equivocada. Nadie apostaba nada con ella, pero por los hombres, en una reunión de hombres hay tres mujeres y hay problemas y no te dejaban hablar".* *"Ella siempre dice: tengo estos problemas por ser de éste género y me siento*

reflejada, mis compañeras también. Trabajamos para la gente y nos vemos reflejadas". "Las mujeres somos incapaces de hacer muchas cosas desde la óptica de los hombres. Son como opiniones de desconfianza e incapacidad. Una mujer, siempre... trae problemas".

Es de destacar que el feminismo emplaza el poder patriarcal reclamándole las facilidades de trabajo, participación, con accesos de dignidad e igualdad, propiciando la igualdad de oportunidades.

De la misma forma, no podemos eludir el concepto de que el androcentrismo lingüístico tiene indudables repercusiones en los usos de la lengua. Así, el androcentrismo, en mayor medida que el sexismo, es la causa y el origen de los determinados usos de la lengua que tiende a excluir o a invisibilizar a las mujeres en ella. Es una forma de violencia simbólica que también genera discriminación porque pone límites al imaginario y al orden simbólico, puesto que limita lo pensable y lo decible. Una de las entrevistadas lo deja claro cuando relata: *"El presidente de la Sociedad de Fomento no conocía a nadie para una tarea a realizar, pero siempre piensan antes y no apuestan dos pesos por ser mujer y después se llevan los laureles ellos. Se presentó un proyecto para centros de jubilados, una mujer era la promotora, todo gratis, si bien le dio el ok él no podía pensar en cómo armarlo, le pedí permiso y me encargue de todo articulando". "Teníamos una hora por radio por semana, teníamos sponsor. Trajimos a la sociedad de fomento, pero no te reconocen por tus trabajos, desconfían que te vaya a salir todo mal. No hay reconocimiento. Hay incapacidad de los hombres y desconfianza, no plantea reconocimiento. No es capaz de estimular, siempre dicen no va a salir bien, no existe el reconocimiento, no te nombran. Tenés que pedir permiso para enchufar un equipo de audio. Hay un trabajo previo, que vos hombre no estuviste, me asimilo a la imagen de la presidente".*

También debemos mencionar que los estudios centrados en las formas genéricas de la utilización del término hombre (en reemplazo de varón) y al mismo tiempo la utilización de muestras de investigación netamente masculinas han impregnado los resultados obtenidos, desviando la acción propulsadas en pos de las mujeres o el feminismo.

De este modo y como forma de profundizar en la temática, no se puede afirmar que todas las personas que ejerzan el liderazgo se comporten de la

misma manera, tenga los mismos métodos para resolver los conflictos o intervengan en los mismos de igual forma para afrontar las negociaciones. A partir del análisis de liderazgo de género, se logran ver los distintos estilos en la construcción y ejercicio del liderazgo, puntualizando como importante, el concepto de construcción y en qué marco se está dando. El estilo tradicional, enmarcado en el paradigma patriarcal, en el cual se da por sentado que las organizaciones cuentan con una amplia base y numerosos niveles de jerarquías que llevan a un nivel supremo de dirección, siempre sustentado por varones. De esta forma una entrevistada refiere, en cuanto a la concepción que tiene de liderazgo, cómo el mismo se visibilizó en ámbitos acostumbrados a la divisoria de género. *"No surgió, no dije voy a estar a la cabeza de tal cosa, no estoy tramitando una Asociación Civil, dije voy armar una Asociación Civil aparte de la red, para ayudar a la gente desde otro lugar, en lo que necesite. Armé jornadas solidarias, con la iglesia. Surgió, te das cuenta, me metí en esto, estoy haciendo estos trabajos en comunidad, estoy liderando. Porque antes era una mujer. Tengo un hijo de 22 años y cuando llevaba a mis hijos a jugar al fútbol, siempre veía hombres delegados de fútbol infantil, de carrera y yo dije ¿Por qué no puedo hacer esto? Hace ocho años atrás ¿Por qué no puede hacerlo una mujer, por qué? La mayoría son hombres y ahora soy, desde hace ocho años, delegada de fútbol infantil. Los fichaba en la liga, tenía los carnets, cocinaba para ellos. (Los chicos) viven en barrios, asentamientos y en esos lugares. Veían a un delegado mujer, me veían, cocina para ellos, tenía la capacidad para hacerlo. Un delegado mujer, que raro".*

Este estilo de liderazgo se caracteriza por ser, fundamentalmente, el de obtener el triunfo y vencer al resto de los competidores, con un riguroso sistema de control. Implica direcciones autoritarias que dan cuenta de especulaciones analíticas o estratégicas, como base primordial de una actitud objetiva y no emocional con respecto a la tarea a desarrollar.

Frente a este estilo de liderazgo tradicional, desde la vertiente masculina enmarcada en el sistema patriarcal, el estilo de conducción y dirección de las mujeres se caracterizaría como un sistema abierto y flexible. Es racional y emocional al mismo tiempo, comunicativo, intuitivo y persuasivo. Esto nos lleva a trabajar en el análisis de las diversas características de diferenciación, que pueden ser: el estilo interpersonal, donde se sitúa el líder en relación al grupo o

el estilo interpersonal, basado en cómo se vivencia el liderazgo por la propia persona. Y, finalmente, podemos realizar el análisis dentro del marco axiológico, que enfoca el liderazgo propiamente dicho y la organización.

Por ello, el estilo de liderazgo masculino se caracteriza principalmente por la competitividad, la individualidad, el control, la subordinación y las relaciones piramidales. En tanto que el femenino se caracteriza por de la colaboración, la cooperación, el consenso, la participación, y el trabajo en equipo con fuertes líneas rectoras de inclusión.

A pesar de estas diferenciaciones conceptuales, en la práctica, se pueden dar los dos estilos de liderazgo, no implicando que todos los varones ejerzan un liderazgo netamente masculino, ni que todas las mujeres uno de características femeninas, existiendo, a su vez, diferencias de estilo entre las mujeres y también entre los varones. Los estudios acerca de las diferencias en los estilos de liderazgos femeninos y masculinos se fundaban en las experiencias recogidas entre las personas que ocupan cargos de responsabilidad o de toma de decisiones en las organizaciones. Se puede visibilizar el modelo de cultura organizacional que se impone en las OSC actualmente, a través del marco axiológico, es decir, a través de las costumbres, las normas, el lenguaje, los tipos y estructuras en las relaciones interpersonales de los miembros. Todo esto se trasluce en una suma de expresiones que muestra la vida plena de cada organización, lo que se genera en ella, lo que se pretende y como se articula, y a partir de allí, cómo se configura la cultura organizacional y como es construida en la misma.

La participación de los sujetos en la organización se produce sobre el entramado de principios y valores de la misma, mostrándose lo que está permitido hacer y lo que no, los niveles comunicacionales y concomitantemente, las interacciones, dando la posibilidad de ser observada la dinámica interna de la misma.

Las OSC mantienen una cultura organizacional que se ha visto impregnada por la cultura del sistema patriarcal tradicional, que también podríamos denominar como secular por su permanencia en el tiempo. La preeminencia de líderes masculinos influyó, con variaciones en los distintos períodos históricos, en la toma de decisiones y conducción de las organizaciones. En éstas, las mujeres no eran (en algunos casos siguen

siendo) bien recibidas y se las consideraba carentes de fiabilidad, siendo sus propuestas de cambios, por ejemplo, poco interesantes. En algunos períodos, el ingreso de la mujer en las organizaciones fue entendido como una forma de boicotear el trabajo del colectivo y, en general, se admitió su participación sin demasiado espacio en promoción de la comunicación, elemento basal de cualquier organización.

“El ejercicio del liderazgo de la casa se diferenciaba en mi caso, en muchas, al explicar que los hombres hacen otras cosas, algo más superficial. Creo que la mujer siente más en profundidad la igualdad, que se da en muchos puntos. Mi trabajo lo ves desde el punto de vista mamá, lo puedes comprender al otro, el hombre no es tan profundo como la mujer, “no te hagas problemas, que se hagan problemas los padres”, hace unos años nunca pensé que el hombre no es tan profundo que la mujer, ahí es la diferencia, “que se hagan problemas los padres.”

Por lo general, las observaciones se dan en espacios de bases femeninas con francos espacios de participación como forma democrática de interacción que se conceden entre las mismas mujeres, en tanto que los varones se sitúan en mayor medida en espacios de toma de decisiones, en muchos casos verticales, dando cuenta de organizaciones mixtas.

Las organizaciones de mujeres se han construido por mujeres jóvenes y los puestos de mayor responsabilidad son destinados a las mujeres expertas y maduras en el accionar de la organización. Este modelo aparece en el espacio general del territorio, dando cuenta de la total impregnancia de creencias y valores que construyen, reproducen y generan relaciones de poder. En ese sentido, se percibe a los varones por encima de las mujeres, y a las mujeres mayores por encima de los jóvenes. Por ejemplo, se reconoce en las entrevistas a las militantes subsumidas por los varones con cargo, que amplifican las relaciones de desigualdad y en alguna medida, las podríamos denominar discriminatorias de un entorno social ampliado y de base territorial.

Una de las entrevistadas se hace la pregunta de por qué los hombres pueden asumir ciertas responsabilidades y embargarse en sus intereses, *“...por qué ellos sí y nosotras no, siempre fue esto. Por qué el hombre puede ir con sus amigos a jugar al fútbol y nosotras no podemos salir a tomar el té, o un helado. Por qué todos mis compañeros de militancia, hombres, y después las*

mujeres, nos empezamos a involucrar, a militar, si una mujer no llega, ellos sí y nosotras no, obtienen el cargo mas fácil. En un plenario de política somos mayoría y ahora hay más mujeres ejerciendo el liderazgo, de cien personas setenta mujeres y treinta hombres, mira que soy abuela, trabajamos y llevamos cosas para atender". "En un listado de concejales había mas hombre que mujeres desde hace quince años hay más mujeres que hombres."

Es por ello que el liderazgo valora y configura aspectos de creencias en torno a las características de sexo de ambas porciones, los hombres son fuertes, emprendedores, seguros, racionales, objetivos, con conocimientos, decididos, mientras que las mujeres se dan características de creciente desigualdad y debilidad, dependientes, intuitivas, afectivas, pasivas, que construyen símbolos e imágenes que nos proporcionan el entorno social en general y que impregna las características del liderazgo y al mismo tiempo nos da cuenta de la importancia de los niveles de socialización, que impulsa el contraste entre los dos grupos, sus funciones, tareas determinadas y asignadas socialmente con la finalidad de continuar con el orden social imperante y en alguna medida establecido.

Las mujeres construyen su identidad en función del ser para otras personas, dirigiendo sensiblemente su accionar hacia el ámbito privado con tendencias hacia el arte o el cuidado, la atención de los demás. En tanto los varones se orientan principalmente hacia lo público que supone la obtención del éxito y por tanto, su reconocimiento. Para ello construyen su identidad procurando ser los principales actores en la autoconstrucción de sus devenires. "Somos un grupo de trabajo de mujeres, muy pocos hombres, siempre hay más mujeres que hombres, el día de la jornada había dos compañeros de cien. Le pregunté ¿había muchas mujeres y pocos hombres, no?".

En este sentido, el estilo masculino de liderazgo manifiesta características propias de estereotipo masculino, centrándose en los escenarios de la cultura patriarcal. En sentido contrario, pero nivelado, en la cultura organizacional patriarcal establecida, se dan también los estereotipos femeninos.

Así, los estereotipos de género apuntan al etiquetamiento del accionar cotidiano que, en alguna medida, limitan el espacio de descubrimiento de las propias capacidades y habilidades. Al mismo tiempo, dicha limitación se

direcciona, principalmente, al cumplimiento de los patrones de comportamiento establecidos en la propia cultura y que dan cuenta del sistema organizacional en todas sus dimensiones. Por lo tanto, el avanzar en la dirección de un proceso de deconstrucción de las relaciones de poder enmarcadas en la cultura patriarcal, generará un desvío de las desigualdades imperantes en el escenario de género, en la toma de consciencia de la identidad asumida para el ejercicio del liderazgo y de cómo se construye las bases del mismo, desde una visión de dominación y no de horizontalidad.

3.b.- inicio de la participación en la organización

Analizar el liderazgo ligándolo al inicio de la participación del líder como la construcción y accionar de toda organización se torna una tarea difícil cuando la propia organización no reconoce un punto de inicio. Sin embargo, el eje que guía el accionar de las instituciones no se reconoce en el líder sino en el fin altruista del cambio y la transformación de la realidad. Estos pasan a constituirse en los ejes impulsores y rectores de la participación.

Más allá de las experiencias personales y de las distintas trayectorias de cada organización y de sus líderes, la realidad agobiante y desigual pasa a ser el motivo de la militancia y el constructor, por un lado, de la identidad de la organización y por otro, la impronta que cada líder y su estilo le otorgan a la misma.

Cada uno de ellos define esa realidad de una manera particular: involucrarnos, juntarnos son términos que refieren a la necesidad de salir de esa situación pero bajo ningún concepto esto aparece como algo individual. La sola manifestación del fenómeno en tercera persona hace referencia a un sentido de identidad colectiva que en las entrevistas refieren a la impronta que se le pretende dar a la organización.

“Nosotros tomamos conciencia de que éramos excluidos y que eso no lo aceptábamos tan fácilmente pero tampoco era fácil para nosotros empezar a cambiar esa historia, pero, si veíamos que juntándonos y generando cosas podíamos ir transformando.” “...empezamos a ver que la pobreza era un tema que no había que aceptarlo como algo natural, que había que buscar las

causas de la pobreza, que había que, aun tratar de trabajar en un sistema que nos ayudara a transformar nuestra realidad". "En cuanto a la planificación y nuestra meta es involucrarnos porque la realidad la podemos empezar a cambiar en tanto y en cuanto nos involucremos. De afuera no puedo cambiar nada. Puedo estar en desacuerdo en un montón de medidas que toma el gobierno municipal, provincial o nacional, que esas las teníamos. El tema es que nos vamos involucrando en los que queremos cambiar esas diferencias. Entonces la estrategia esta planteada desde ahí. Es decir, acompañar el plan estratégico que tenga el municipio de La Matanza, pero le ponemos nuestra impronta. Es esta coyuntura política, en la que tanto se habla de los derechos humanos y que es toda una política de estado, (el estado) apoya emprendimientos que las organizaciones intermedias llevan adelante, entonces decimos, en este lugar están los que nos interesa y queremos trabajar por la igualdad de oportunidades en cuanto al género. La organización le sana la cabeza a la gente pero también nos ocupamos de otras cosas, como la terminalidad²⁷ educativa o el conseguirles trabajo. Por ahí eso ya pasó y como asistencialismo no nos gusta hacer, le damos la caña para que pesquen. A través de la oficina de empleo, los mandamos a hacer el currículum y hemos hecho notas para que incorporen mujeres al plan Argentina Trabaja. Tuvimos la oportunidad de hablar con la Secretaria de la Jefa de Gabinete de la Ministra de Desarrollo Social y nos dijo "me parece fantástico lo que están planteando". Es más, ahora quieren extender a todo el conurbano este trabajo que se está haciendo con el tema de género, de detectar estas cuestiones. El ministerio está organizando desde el cooperativismo, no solo con la gente involucrada en el programa sino en su lugar de pertenencia que es el barrio, y hay que encontrar esa imagen amigable entre el cooperativista y el barrio. Entonces, si queremos hacer amigos entre el cooperativista y el barrio, hay que detectar los problemas que hay en el barrio. Eso, si querés que el programa sea el salto cualitativo. Es lo que siempre decimos. Desde el escritorio el técnico puede escribir maravillosamente un programa, pero cuando bajas al territorio..."

Las trayectorias individuales de cada uno de los líderes marcan a las claras un compromiso y una militancia activa en pos de la transformación,

²⁷ "Terminalidad" hace referencia al cumplir con todos los requisitos de la escolarización para cumplir los diferentes ciclos educativos.

Norma claramente lo define cuando plantea su trabajo de fomento en pos de mejorar el barrio *"Trabajamos mucho por el barrio porque el barrio era una cancha de polo, entonces acá tuvimos que hacer las perforaciones de agua, traer la luz, el gas, todo. Todo lo fuimos haciendo los vecinos, y si bien contamos con el apoyo del municipio, que en esa época era mucho menos, había mucho menos presencia del municipio, más bien como que fuimos haciendo las cosas"*

Por su parte otra entrevistada muestra la misma actitud: *"yo fui víctima de violencia por ahí haberlo conocido (hace referencia a Oscar la persona que la ayudo a salir del círculo de la violencia) me benefició, me ayudó a allanar los caminos dentro del tema burocrático que tendría que haber solucionado internamente. Y a partir de ahí nos hicimos cargo, empecé a trabajar y a militar y meter el tema de la violencia de género dentro de un consejo del Partido Justicialista."*

Goleman, citado por Arteaga y Soraya²⁸, definen a este estilo como liderazgo resonante: *"...para ser buenos líderes lo fundamental es estar en contacto con las propias emociones porque si no, es imposible establecer empatía y, sin ella, es complicado obtener un equipo de trabajo creativo y eficaz. Es por ello que cuando los líderes encauzan sus emociones y las de sus seguidores en una dirección positiva, provocan un efecto que se difunde sobre estos. Se denomina resonancia, derivado del término resonar (vibración sincrónica del sonido aplicado al contexto humano), de allí que consideran el liderazgo resonante en relación con las competencias emocionales del líder. 29*

Varios entrevistados hacen referencia a esta resonancia. *"Yo pongo de ejemplo mi vida, yo me quede sola con cuatro hijos, no tenía trabajo, no tenía para darles de comer y decía: Vos podés y pude. Siempre hay un alma caritativa que te va a ayudar". "Como la conocés ahora, siempre igual. O sea que no cambió para nada. Eso también da mucha confianza en lo social (colaborador)." En otra entrevista también aparece ese ejemplo de resonancia: "...tenía una foto donde las mamás del Jardín estaban bajando los ladrillos que*

²⁸ Goleman Daniel y otros en "El líder resonante crea más". Ed. plaza & james editores. España. 2003

²⁹ Ana Arteaga y Soraya Ramón Liderazgo Resonante según género Revista MULTICIENCIAS vol. 9 n° 3 2009 pag. 291

había traído el camión y estábamos ordenando con las mamás para poder seguir construyendo y trabajábamos todos”

De todas maneras las crisis o experiencias traumáticas han servido para darle a las organizaciones un sentido en el inicio y una continuidad en el tiempo posterior. Las crisis económicas de los años 1989 y 2001 han generado en ellas mecanismos de adaptación y consideración para satisfacer las necesidades de los sectores vulnerables donde se asientan. La pérdida de trabajo, la precariedad laboral, la inestabilidad económica con todas sus consecuencias inmediatas de hambre y desocupación, entre otras causas, obligaron a la concreción de mecanismos que permitieran satisfacer las necesidades de la población de la zona donde se ubican y de las que se sienten referentes. Así, en ambos casos, el alimento fue el elemento aglutinador y sostenedor de la organización, mediante la organización de comedores. Paulatinamente, y con el mejoramiento de las condiciones económicas de la zona, se van trastocando los objetivos y las metas y surgen otras iniciativas que le dan nuevo impulso a la organización.

Es decir, el involucramiento en la sociedad es parte constitutiva de la organización, ella no aparece ajena a las necesidades de la sociedad inmediata que la rodea y en la que se insertan. Una de las entrevistadas hace referencia a un reclamo ante las autoridades por un mecanismo de implementación de un programa que obligaba a la gente a hacer cola en una plaza y cómo se hizo cargo para solucionar el inconveniente.

El vínculo con la política partidaria no es dejado de lado y los participantes son conscientes de su rol como actores y constructores de una militancia activa y transformadora, tanto de su realidad como la de los partidos políticos. En los párrafos anteriores se ve que una de las entrevistadas es miembro del Consejo del partido justicialista de La Matanza. Otra de las entrevistadas fue candidata a concejal en una lista del distrito.

Este vínculo con la política no está exento de un modelo ideológico particular de cada organización y su líder; que de ninguna manera se contrapone con las políticas partidarias, más bien terminan siendo un complemento que enriquece el debate de ideas hacia adentro de los partidos y los remoja. En las entrevistas, una de las mujeres lo dice claramente, cuando habla de haber introducido el tema de género adentro del Consejo del partido.

Otra de ellas lo hace más explícito: *"Yo tampoco le hago asco a la política así como está, como tal digamos. Me parece que la política es una herramienta para la conducción, como el sindicalismo ¿no? Me parece que por las formas sociales que tenemos nosotros, es necesaria. El problema no son los sindicatos o el sindicalismo, sino por ahí, los sindicalistas. No es la política sino los políticos, algunos políticos no?"*

Pero no solo lo partidario entrecruza las organizaciones. La participación religiosa y el aporte intelectual y filosófico de los pensadores latinoamericanos también están presentes. En los casos analizados resultan claros en el perfil organizacional esos aportes, como el colaborador de Roxana que se declara fanático de Paulo Freire, o Norma que refiere haber trabajado con un modelo de iglesia participativo, que venía de Brasil, de la teología de la liberación.

Otro punto a tener en cuenta en la participación de las organizaciones tiene que ver con los recursos económicos iniciales y el sostenimiento posterior. El impulso inicial está dado por el aporte de sus miembros o por un incentivo proveniente de algún sector en especial. Posteriormente el ingreso del Estado de alguna manera se convierte en el sostén que motiva la continuidad del proyecto en el tiempo y en sus objetivos. La entrevistada del Jardín entrevistado es sostenida por un incentivo que da el Estado y la OSC de lucha contra la violencia familiar es sostenida por *"...los compañeros que en su mayoría trabajan en la gestión"*

Otro punto a considerar en la participación en estas organizaciones es el tiempo dedicado a formar parte de ellas: *"Yo venía al medio día del trabajo o a su vez estaba toda la mañana acá y a la tarde me iba a trabajar y después, se quedaba otra coordinadora"*

El tiempo que se le dedica a la organización es algo que no se mide en términos económicos, es una inversión en pos del objetivo que se proponen para transformar la realidad.

Las organizaciones entrevistadas y sus líderes muestran un estilo diferente de liderazgo que, en la mayoría de los casos, resultaron más participativos, menos rígidos, con ideas fortalecedoras hacia nuevos planteos, de temáticas nuevas y necesarias para una realidad nueva y menos estructurada. Tal el caso de la necesidad de contener a los chicos en un jardín cuyas madres deben salir a trabajar. O adaptando el horario de ese jardín a

jornadas más extensas que las establecidas por la estructura educativa formal, para que los chicos estén contenidos. La lucha por reivindicar los derechos de género, en contra de la violencia en una sociedad que se plantea como rígida, hacen que estos liderazgos no respondan al esquema primigenio de Weber sino que deba definirse de una manera más abarcativa y adecuada

3.c.- Trayectorias y Características de liderazgos de género en OSC

"...Hay muchos cambios en la sociedad desde hace 50 años, en mi familia (las mujeres) se dedicaban a la casa y nada más, es a partir de mi generación que empezamos a cambiar, en este cambio la mujer está luchando por alcanzar ese nivel de igualdad. No es algo que ocurrió siempre, que toda la vida hubo igualdad, esta es una cosa que se va consiguiendo con los cambios que hay en la sociedad, en los últimos 10 años hubo un avance importante...muchas mujeres gerentes, funcionarias...". Estas son palabras de una participante en uno de los talleres de la Jornada sobre OSC y Liderazgo que organizó nuestro equipo de investigación en Mayo de 2010, y las mismas refieren con sencillez al protagonismo creciente que adquieren las mujeres en las últimas décadas. Es por esto, que a fin de abordar los perfiles de liderazgos femeninos, en las Osc de la Matanza, es necesario aunque meramente mencionar los procesos que atraviesan las mujeres que quieren acceder a posiciones de poder y autoridad. Diversos autores acuerdan en que resulta un doble esfuerzo para las mujeres acceder a lugares de poder, requiriendo de una constante actitud de adaptación de parte de ellas.

¿Podríamos asegurar que las organizaciones sociales también fueron territorio perteneciente a los hombres? Claramente es factible visualizar que estamos hablando de un mundo que les pertenecía a los hombres, pero del cual progresivamente las mujeres se fueron empoderando. Basta con pensar que por primera vez en la historia tres mujeres asumieron como primeras mandatarias en países de Sudamérica, fenómeno que también comienza a replicarse en el nivel local, donde acaba de triunfar en nuestro país una gobernadora en la provincia de Catamarca.

Autoras contemporáneas coinciden en que si bien hay un proceso de "liberación femenina" que se inicia hace 50 años aproximadamente, este se consolida después de las últimas aperturas democráticas. Y lo que se profundizó, en especial en el caso de las mujeres de los sectores populares, luego de la crisis producto de políticas neoliberales implementadas en los 90³⁰. Como diría Estela Grassi³¹, luego de esta segunda década infame, muchas mujeres cambiaron sus roles tradicionalmente femeninos de sostenedoras, reproductoras y guardianas de sus núcleos familiares. En palabras de Julieta Ojam *"las mujeres salieron de sus casas, "hastadas" por la bronca de ver a sus parejas inmovilizadas por la desocupación, sus hijos con hambre o las crisis personales (separaciones, problemas de salud, violencia familiar) y se acercaron a los movimientos... en busca de sostén económico y/o contención emocional"* La autora sostiene que las mujeres reacomodaron sus hábitos familiares y laborales; que ante las crisis – sociales, económicas, laborales-, cambiaron los roles tradicionalmente femeninos de sostenedoras, reproductoras y guardianas de sus núcleos familiares. Se trasladaron de sus casas a los movimientos y las organizaciones, es decir, de los ámbitos privados y domésticos a los públicos y comunitarios o sociales. Siguiendo el mismo trabajo, encontramos que fueron las crisis las que hicieron salir a la luz a miles de mujeres de su hábitat cotidiano – el hogar o la esfera privada – para intervenir en los proyectos político – sociales de sus grupos, adquiriendo un espacio de participación y protagonismo inéditos.

Las palabras de las entrevistadas confirman que son los momentos críticos los que dan lugar a un corrimiento desde el ámbito doméstico al de la participación. En unos casos, estas crisis tienen como escenarios el barrio (en los años 80) y el país (año 2000): *"Nosotros cuando empezamos a trabajar acá, como te decía empezamos con el tema del barrio... En la década del 80 la situación del barrio era bastante complicada, porque mucha gente se fue instalando acá en la zona y las casas eran muy precarias no había, hasta ahora, recién ahora está viniendo el agua potable, había muchos, muchos accidentes con los chicos, las mujeres necesitábamos trabajar y no teníamos*

³⁰ Causa, Adriana, Ojam, Julieta. Comp - Mujeres piqueteras. Trayectorias, identidades, participación y redes. Ediciones Baobab. Bs As.2008

³¹ Grassi, Estela: Políticas y problemas sociales en la sociedad neoliberal. LA otra década infame (1) Espacio Editorial. Bs As

donde dejar a los chicos acá. En la otra cuadra se había incendiado una casa con los niños solos, se murieron tres niños, creo en esa casa incendiada, que la mamá se había ido a trabajar y los dejó solos...Después había otros chicos que habían muerto, ahogados en un pozo, que habían empezado a hacer el pozo baño, y llovió y el pozo tenía agua, el nene cayó, el bebé estaba cuidado por sus hermanitos...Había un montón de problemas grosos con los chicos, entonces siempre nosotros nos planteábamos con mi marido y con alguna de las mujeres buscar un lugar para que los chicos, queden cuidados en mano de algún adulto....Justo apareció la propuesta esta de trabajar en jardín y el sueño de nuestras vidas, así que arrancamos con mucho entusiasmo en el '86... Después cuando vino la gran crisis del 2000 ahí hemos participado más, porque estábamos acá en la capilla y había mucha gente que venía a pedir comida en Caritas. Cuando el cura, el Padre Juanjo, que estaba en ese momento, acá acompañándonos, un día nos dijo viste, hagamos algo, porque acá a Caritas no le daban mas comida, y nosotros lo que había no alcanzaba para nada y la gente; que se yo había hombres que venían del trabajo de treinta años, y yo le venían a llorarlo acá al cura, viste. Mi marido incluso, bueno mi marido tenía trabajo todavía en ese momento. Y cuando el cura dijo bueno vamos a hacer una reunión barrial invitemos a los coordinadores de las comunidades de base, porque nosotros funcionábamos con, hay como diez, doce capillas cada uno tiene su coordinador que va a las reuniones en el patronato una vez por mes. Donde se van discutiendo y coordinando las actividades que van haciendo las comunidades. Uno veía la real necesidad y nos jugamos, creo que nos jugamos y acompañamos eso como una, para hacer firmes a lo que veníamos haciendo, esto de decir, ver, jugar y obrar dentro de ese proyecto ...parecía que había que ser coherente, nosotros con mi marido veíamos que teníamos que estar..."

En otros casos, la situación conflictiva afecta la vida personal de quien transita el proceso de empoderamiento: "...Fueron surgiendo primero por una necesidad, primero como una asociación civil y luego. Bueno yo a Facu lo conocí en un momento muy shockeante de mi vida que fue el velorio del padre, así que empezamos a partir de ahí el me dijo vos arranca, yo soy facundo y así mutuamente yo sentí hablar de el por Oscar (el padre de Facundo) mi experiencia como militante arranca en la época que Oscar estaba vivo, El era

un militante bastante reconocido acá en la matanza y cuando falleció eso quedo trunco. Fue una persona que me ayudó en la peor de mi vida, yo fui víctima de violencia por ahí haberlo conocido me beneficio a allanar los caminos dentro de el tema burocrático que tendría que haber solucionado internamente. Y a partir de ahí nos hicimos cargo empecé a trabajar y a militar y meter el tema de la violencia de género dentro de un consejo del partido justicialista...”

Entonces, podríamos decir que es a partir de las dificultades que viven las mujeres pertenecientes a sectores populares, que se movilizan hacia la asunción de lugares de organización, participación y protagonismo, que posibiliten la superación de aquellas situaciones negativas, es así que sus trayectorias en las OSC aparecen signadas por situaciones agudas que atraviesan en sus vidas tanto a nivel individual como comunitario. Cabe señalar que la noción de trayectoria lejos de ser una mera sucesión de hechos, nos remite a la relación entre sucesos de la vida individual y familiar con la comunitaria y social, y como los mismo impactan en la consolidación de posiciones personales y formas de organización grupales. La frase “...eso nos ayudó mucho a mirar nuestra realidad y ver la exclusión a la que estábamos siendo sometidos. Nosotros tomamos conciencia de que éramos excluidos y que eso no lo aceptábamos tan fácilmente pero tampoco era fácil para nosotros...” permite comprender dos dimensiones: una, relacionada al desarrollo de la conciencia político-ideológica en términos de exclusión económica y social y otra, relacionada al plural, en tanto comienzan a identificar la situación propia con la de los otros y da lugar a un posible accionar conjunto.

Se deduce, además, que el crecimiento ideológico aparece desde una participación previa, en algunos casos en la Iglesia, que permite ir comprendiendo la realidad individual dentro de un colectivo barrial y ese, dentro del general: “...nosotros trabajábamos a su vez en la Iglesia, ... empezamos a trabajar con un modelo de Iglesia participativo, un modelo de Iglesia que venía de Brasil de la teología de liberación...con todo eso en la cabeza estábamos muy enchufados nosotros con el trabajo, eso nos ayudó mucho a mirar nuestra realidad y ver la exclusión a la que estábamos siendo sometidos. Nosotros tomamos conciencia de que éramos excluidos y que eso no lo aceptábamos

tan fácilmente pero tampoco era fácil para nosotros empezar a cambiar esa historia, pero, si veíamos que juntándonos y generando cosas podíamos ir transformando...". En otros casos, la pertenencia originaria remite a espacios político-partidarios, lo cual se materializa en los siguientes relatos: "... Si bien trabajamos, no había registro, no teníamos sistematizado nada, ni siquiera una personería jurídica que nos avale o nos constituyera, éramos una organización informal, muy desprolijo. Todo salía por la militancia. Eso era producto de una de las falencias que el peronismo había tenido durante tantas décadas, esto de ayudar al otro pero de no plasmarlo en ningún lado..." y "...Venimos de la época de la militancia de Balestrini, militando con él..."

Son disímiles las procedencias; y también, en este fuerte proceso de empoderamiento que protagonizan las mujeres, conviven diferentes estilos de liderazgos, algunos más tradicionales y otros más transformadores. Sin embargo, es importante señalar que la mayoría de las entrevistadas si bien reconocen su posición de líderes no se ubican por sobre sus compañeros sino en una posición coligada con ellos.

Una de nuestras entrevistadas, al referirse a su rol al frente de un jardín comunitario en Isidro Casanova, sostiene que: *"...las cocineras por un lado hicieron talleres de alimentación, las chicas que van a trabajar con los chicos hicieron tareas pedagógicas, y la coordinación tratamos de hacer un curso sobre administración de Jardín, todo lo que sea llevar adelante la institución, no? Como por ejemplo toda la documentación que hay que tener de los chicos, como se lleva adelante la economía, como armar un proyecto tanto educativo, como de gestión.... Por un lado la responsabilidad y por otro lado me parece que, haber como decir, es que, se yo, sacar de cada uno los que trabajamos lo mejor que tiene cada uno. Tratar de lograr una participación... a veces hay como modelos de coordinación, donde uno es el que manda y el otro obedece....Nosotros tratamos de ser una coordinación, tanto Elba como yo, de que, en la cual las planificaciones las hacemos en conjunto, los roles se respetan, tratamos de que los padres participen dentro de la Institución..."*. lo expresado, remite a una idea de liderazgo ligado a favorecer y fortalecer la participación, apuntando a la contribución de diferentes actores en la toma de decisiones. El compartir y poner en común los distintos saberes, aparece concretamente en las referencias a la evaluación anual en función de la cual se

diseña la planificación del año siguiente. En el discurso de la entrevistada, en diferentes ocasiones emergen referencias al acompañamiento en la conducción del jardín comunitario, tanto cuando habla de quienes la reemplazan durante sus ausencias, como cuando define el rol de los padres de los niños o el de las cuidadoras; ideas que nos llevan a pensar en un liderazgo apoyado en la construcción compartida. Además, agrega: *"Hay cosas que directamente se deciden, con, no digo que son asambleas, porque por ahí es muy grande decir la palabra asamblea. Hay cosas que se discuten con los padres para poder llevar adelante, y si los padres están de acuerdo avanzamos y hay cosas en que se evalúan en la institución, y se planifica... Nosotros a fin de año, todos los años, hacemos una evaluación, y en base a la evaluación se planifica el año siguiente, con las correcciones... participan todas las educadoras, todas las personas que trabajan en la institución... y a partir de eso se decide..."*. Resulta digna de mención la disquisición que hace la entrevistada respecto del concepto de Asamblea, la palabra le parece grande en función del accionar del jardín y la comunidad, del rol de los padres, las educadoras y las dirigentes; pero el mecanismo de funcionamiento, es decir, la consulta, la discusión y la puesta en marcha solo en casos de aprobación general, la aplican tal cual en una asamblea. Si bien el crecimiento ideológico original aparece muy marcado, también queda demostrado el dominio lingüístico desde la "política" sobre la base social. Luego, aparece la experiencia anterior, estableciendo medidas en los modos de resolución: *"...Si bien, hay decisiones que uno las maneja con más cuidado, porque uno está muy amenazado a partir de las experiencias que he tenido, de que te han chupado organizaciones, te han sacado..."*

Son constantes las menciones que exhiben líderes plurales, acerca de la convicción e intención de otorgar lugar a los otros para hacer y decir, y que solo se definen en correlación a la organización.

En el caso de Roxana, otra de las entrevistadas, aparecen con fuerza dos ideas, por un lado, la construcción de la posición de líder sustentada desde su trayectoria personal; y por otro, la consolidación de este lugar a partir del reconocimiento de los otros: *"... Yo trato de vivir siempre mirando la mitad del vaso lleno y no la mitad del vaso vacío... Yo siempre digo: no me mato el padre de los chicos no me mata nadie. Desde ahí baso mi vida. No me*

mata nada. Y agrego un montón de cosas. La experiencia de algunas compañeras que son mis confidentes, muchas veces no se como reaccionar y hablamos hasta altas horas de la noche. Para planificar y poder liderar...Para liderar necesitas estrategias, yo intento desde el ejemplo. Que eso es lo que planifico en lo cotidiano. Día a día...".

En los dichos de esta referente, el liderazgo no es una acción espontánea sino que implica una planificación, que conduce hacia el logro de los objetivos propuestos pero que va mas allá de un mero ordenamiento de pasos a seguir, implica un modo de analizar la realidad y de operar sobre ella, con el compromiso como motor de cambio.

"...Las estrategias están para que esto también subsista. Los distintos trabajos institucionales que se hacen, esos trabajos de los que conversábamos, la mesa de concertación, la mesa municipal donde se hacen proyectos. Lo municipal tiene su estrategia y nosotros tenemos que acompañarlas, a través de los proyectos que se hacen en la parte local. Trabajamos con el consejo consultivo de Ramos Mejía, planificamos proyectos representando lo ONG, que eso es una cosa importante. Fijate todo el mundo habla de las ONG. Y hay que estar al día con los papeles con los datos, hacer los trámites, lo administrativo lleva un tiempo....En cuanto a la planificación y nuestra meta es involucramos porque la realidad la podemos empezar a cambiar en tanto y en cuanto nos involucremos. De afuera no puedo cambiar nada. Puedo estar en desacuerdo en un montón de medidas que toma el gobierno municipal, provincial o nacional, que esas las teníamos. El tema es que nos vamos involucrando en los que queremos cambiar esas diferencias. Entonces la estrategia esta planteada desde ahí. Es decir acompañar el plan estratégico que tenga el municipio de la matanza pero le ponemos nuestra impronta.... Es esta coyuntura política que tanto se habla de los derechos humanos y que es toda una política de estado apoya emprendimientos que las organizaciones intermedias llevan adelante, entonces decimos desde acá estamos los que nos interesa y queremos trabajar por la igualdad de oportunidades en cuanto al genero...". Ligado al rol de líder aparecen con fuerza las nociones de responsabilidad y trabajo, tanto hacia adentro de la organización como hacia el afuera. Además, en los relatos aparecen recurrentemente referencias al compromiso, la militancia y la entrega personal como características

predominantes de su accionar cotidiano, y esto queda cabalmente plasmado en la siguiente frase: *"...porque es tanta la pasión que le pongo que no me importa nada..."*.

Retomando lo planteado acerca de las características de liderazgos en OSC, donde emergen liderazgos mas plurales, basados en la relación del líder y los liderados , es muy significativa la afirmación de una de las entrevistadas: *"..Hay un grupo de trabajo atrás, sino no podría..."*. Otra persona que participa de la misma organización asegura que: *"Igual siempre hay alguien que toma la posta. Porque por ahí la Rosana viene claudicando y ahí levanto yo. Otro día estoy que tiro todo por la ventana y ahí me levanta la negra. Siempre hay uno que tiene las pilas para levantarle al otro. Porque a veces te cansas, no es fácil, porque la gente a veces es mal agradecida. Porque vos das y das y a veces algunos quieren más o le parece poco. Porque es el día a día que aprendieron. Y todos aprendemos del día a día...Nosotros hemos vivido un montón de cosas y somos de dejar hacer a los compañeros..."*. Todo lo que viven va instituyendo los procesos posteriores, dando lugar al afianzamiento de un espacio que posibilita el accionar de cada una, y por sobre todo, que las contiene. Comparten el proyecto, el compromiso y también el saber, tanto el proveniente de la trayectoria como el de la academia: *"... acá todos somos compañeros y cada uno tiene un rol no es que por que yo soy profesional y vos no lo seas. Al contrario nos fortalecemos. El trabajo en la cooperativa por ejemplo ahora esta Liliana a cargo, pero yo ya lo hice hace dos años atrás y no es que yo le digo vos no sabes nada y te va a pasar esto, entonces trato desde mi experiencia anda por acá o por acá. Lo mismo ellos desde su lado técnico, por ahí yo tengo que ir a una reunión y les pido pásame letra porque uno se hace machetes de cosas que no sabes o que si sabes y te vas a sentar con 10 técnicos y bueno. Tratamos de fortalecernos en lo que cada uno sabe desde su lado. Ella tiene un papá con mucha militancia, ella tiene mucha militancia, tiene mas edad que yo, tiene mas experiencia..."*. El transitar este proceso compartido resulta en un fortalecimiento de cada uno en su individualidad y en su funcionamiento grupal, aunque también hay momentos de cansancio y frustraciones: *"...Porque a veces te cansas, no es fácil, porque la gente a veces es mal agradecida..."*.

Al referirse a su conductora, las voces de sus compañeras atestiguan que su experiencia al frente de la Asociación no ha modificado sus

convicciones ni su forma de trabajo, una de las mujeres dice: *"...Desde que yo la conozco, desde que empezamos es la misma persona, en la calle, en el municipio, en la mesa..."*, mientras otra reconoce: *"...Esa la diferencia que admiro en Rosana yo siempre la conocí hasta ahora y es la misma persona nunca perdió las raíces y las tiene muy marcado que es lo que quiere y que es lo que paso. Y por todo lo que paso que puede cambiar hoy en día con las herramientas que tiene"*. De esto, podría desprenderse que es socialmente valorado el hecho que quien ocupa un lugar de poder no modifique sus hábitos o conductas, cuestión que es confirmada por la propia referente de la siguiente manera: *"...Una de las críticas que siempre uno se plantea cuando toma un liderazgo es que se olvida sus raíces y de donde salió y cual fue el motivo. Bueno esto es lo que todos los días me levanto y trato de que no me pase, por eso el sentido común de no perder la sensibilidad jamás. Siempre digo el día que pierda la sensibilidad mátenme..."*. Otra de las compañeras destaca su plena disposición y compromiso: *"...Ella siempre esta...la articulación con ella es permanente..."*.

Sin embargo, no podemos desconocer que también coexisten otras posturas en cuanto al mismo rol, y que toman forma en la siguiente afirmación: *"...Los cargos que ocupas son cargos de militancia, son cargos de logros personales más que todo. Los cargos son logros personales..."*. En esta frase subyace una concepción más tradicional e individualista de liderazgo.

Hasta aquí podríamos decir que los liderazgos (de género) en organizaciones (de género) asumen unas características particulares, en tanto se ocupa la situación de poder sin posicionarse por sobre los otros, sino junto a ellos, en una relación que seguramente sea delineada por la propia génesis de las OSC, que es la de ser espacios participativos.

Tanto las dirigentes como las trabajadoras del jardín, como la líder de la OSC contra la violencia y sus compañeros y compañeras, dan cuenta de relaciones fluidas, donde se asumen colectivamente la toma de decisiones y también se comparten las responsabilidades., sin dejar de lado la complejidad de estos vínculos, en oportunidades, atravesados por contradicciones.

En muchas de las experiencias hasta aquí analizadas, aparecen menciones explícitas a la circulación y puesta en común de los distintos saberes, en tanto aportes que conducen al logro del objetivo común y también

que quien conduce se apoya en el grupo. Son estas cuestiones que abonan la idea de una estrecha relación entre el líder y los liderados, sustentada en una historia, objetivos y tareas compartidos; además, del compromiso y cariño mutuos. Quienes hacen estas organizaciones visualizan como garantía de continuidad las características del vínculo que establecen con sus líderes.

Cabe distinguir, que en los relatos emergen referencias a la planificación, en oportunidades como producto consensuado que guía el desarrollo del servicio que brindan, y en otras, como estrategia que posibilita la permanencia del proyecto.

Se exhiben posiciones contrastantes en cuanto a la esfera política. En una de las organizaciones la relación se identifica con la diferenciación mientras que en otras existe un involucramiento intencional en pos de trabajar por la igualdad de oportunidades en cuanto al género. En el caso de las mujeres del jardín, si bien reconocen *"la política como una herramienta para la construcción"*, muestran vaivenes en la vinculación con los sectores políticos – partidarios; mientras que en los otros grupos se admiten y definen militantes.

Sin dudas, el liderazgo para estas mujeres esta definido como un protagonismo dirigido a crear espacios, materiales y simbólicos, de cuidado y alojamiento para otras mujeres. Dicho accionar, implica una disposición personal plena, al extremo de supeditar su desarrollo económico y familiar al de la organización, siendo la atención de las problemáticas que las afectan lo que se constituye medular en la vida de estas líderes.

En esta línea, cobran relevancia las palabras de la filósofa y socióloga Maristella Svampa, en una entrevista publicada en el diario Pagina12³² cuando sostiene: *"...hallamos que en el campo militante de América latina, la presencia de la mujer es central, sobre todo en las clases populares, ubicándose como "la gran articuladora"*.

Complementando lo hasta aquí plasmado, aparecen los aportes de varias mujeres concurrentes a la Jornada de Liderazgo y Genero en OSC antes mencionada, quienes al ser consultadas sobre su concepción de líder, sostuvieron: *"líder genuino es que responda a las necesidades"*, *"quien tiene*

³² Maristella Svampa <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/las12/13-5269-2009-10-30.html> - Las 12. La hipótesis de la manipulación -.

poder que le da la gente que lo sigue”, “es la persona que tenga el consenso del grupo en la comunidad, el liderazgo se lo da la misma gente que lo acompaña, el líder tiene que tener una apertura, que sumamente democrático”, “debe ser socialmente correcto, escuchar al otro, interiorizarse, de bajo perfil, compañero, humano ...”.

3.d.- Liderazgo y vida privada

El análisis del liderazgo y su vinculación con la vida privada, cotidiana de las lideres, hace necesario recorrer, previamente, el espacio conceptual. La construcción del liderazgo impone limitaciones o condicionamientos en algunos aspectos de la vida privada de los individuos, fundamentalmente cuando aparecen en esa construcción, aspectos específicos del género. Se puede inferir que el liderazgo de género será, entonces, una construcción que contemple ese complejo relacional y procesual. Semejante afirmación queda expuesta en los testimonios de cada una de las entrevistadas, cuando, llegado el caso, se refieren a algún aspecto de su vida privada: *“Así que estábamos con mi marido, trabajando juntos y a mi hijo lo teníamos colgando de la cintura todo el tiempo, porque era chiquito, por todas las reuniones, por todo el barrio”.* En esta frase queda claro que la mujer, más allá del rol que culturalmente tenía establecido (madre, esposa, ama de casa) por el cual podía definirse su sexo, puede construir un espacio de género, incorporando aquellas construcciones sociales que ella misma elabora, a su vida cotidiana y familiar.

Todas las entrevistadas refieren orígenes familiares tradicionales, donde los roles, actividades y conductas estaban definidas por un paradigma sexista: *“Yo empecé a ver estas cosas desde hace unos diez años. Mi papá estaba así, con el fusil, como buen italiano. Mi mamá, un ama de casa. Entonces yo venía formada así, te casás, la mujer en la casa y el hombre a trabajar. Somos cuatro hermanos, mi hermana en la casa, como tenía que ser. Pero en mi matrimonio no sucedió así, no fue lo que me enseñaron y empecé a ver otras cosas. La problemática era otra, había que resolver situaciones y cuestiones de otra forma”.* El rol de la madre como “ama de casa” demuestra claramente la

diferencia conceptual que la entrevistada tiene en su actualidad, en su rol de mujer contemporánea. Lo mismo ocurre cuando habla de su hermana y la perspectiva de quedarse "en la casa" ya que el marido sería quien iría a trabajar. El varón era el proveedor de lo material y la mujer, la dadora de lo normativo, espiritual y cultural. Ese paradigma sexista fue roto, deconstruido en sus elementos básicos, por cada una de las entrevistadas, para lograr un modelo de género que les permitiera ser mujeres más allá de los mandatos familiares

La gran diferencia aparece cuando estas mujeres se refieren a sus hijos: *"Ellos están muy involucrados. Sobre todo el más grande, y no es que lo estemos persuadiendo, le gusta. Los otros mucho no entienden porque todavía son chicos, uno tiene 15 años y el otro 13, pero no me reprochan, porque me ven feliz"*. El involucramiento de los hijos en el proyecto materno, es decir, el proyecto de la OSC, está directamente relacionado con el cambio al que hacemos referencia en el párrafo anterior. Lograr que los hijos varones, por ejemplo, se involucren en un proyecto que trabaja los casos de violencia familiar, cuando, en la mayoría de los casos, el victimario es de su mismo sexo, implica un cambio de mentalidad que trasciende la crianza hogareña, para involucrar las enseñanzas sociales. *Porque "...mientras que el concepto de sexo pone énfasis en las características biológicas, el de género se centra en las características, roles y expectativas sociales. En este sentido no es una sinonimia hablar de género o de mujer"*³³. Ese cambio de mentalidad, de modelo de lo femenino o lo masculino, aparece también cuando las entrevistadas hablan de sus hijos en un sentido más amplio: *"Y los jóvenes van copiando el modelo y se involucran y juntan zapatillas y ropa. Eso es un orgullo, ver a nuestros hijos cómo trabajan, cómo se involucran. Eso vale la pena. Yo tengo cuatro hijos pero igual pasa con los chicos de ellas, siempre les digo: ustedes son los herederos de todo esto que armemos. Ustedes tienen que tomar la posta"*. Aquí la maternidad surge como compartida, socializada en el entramado relacional de la organización, como antes aparecía en el barrio o la colectividad. Pero la diferencia es que ahora se ve en los hijos el

³³ Observatorio UNLaM e investigación "Escenarios de participación comunitaria. El desarrollo local y las ONGs en el Partido de La Matanza. Programa de Incentivos 2006-2008" UNLaM.

"involucramiento" desde una perspectiva de género, dejando el sexismo de lado. Ya no crían "machitos" o "nenas" sino jóvenes que deberán "tomar la posta" del camino que ellas están recorriendo. Esto hace pensar que la construcción del liderazgo, dentro de una organización de género, parte, en buena medida, desde los comportamientos cotidianos y se traduce en "normas" culturales a transmitir a la "grey".

La opción de definirse desde el género hace que las liderezas y, en muchos casos, todos los integrantes de las OSC, modifiquen sus relaciones familiares y hasta el paradigma de la familia mononuclear establecida: *"La persona que quiera estar a lado mío me tiene que seguir, porque esto a mí me da felicidad, no lo puedo definir de otra manera. Ahora cuando me quedo en mi casa, ahí asústense, porque algo me pasa"*. Esta declaración de una de las entrevistadas pone de manifiesto su determinación para marcar desde ella, el tipo de relación que puede sostener, sea con los hijos, los pares, su pareja o el entorno más amplio. Ya no es la mujer "que se queda en la casa", es la persona que hace de la actividad social el eje fundamental de su vida. La felicidad a la que hace referencia no es la visión edulcorada y maníquea del modelo familiar anterior (donde la mujer sólo podía alcanzarla a través del matrimonio) sino que es una construcción personal, en un entorno social, con pares elegidos mutuamente, en la conformación de un instrumento de participación elaborado en conjunto. Por el contrario, el "quedarse en casa" es síntoma de alteración de ese complejo construido desde la opción de género. Cuando la entrevistada dice: *"Ahora cuando me quedo en mi casa, ahí asústense, porque algo me pasa"* no solo da cuenta de su decisión, también alerta sobre esas alteraciones, como si el "quedarse" fuera el síntoma de la desaceleración de la vorágine en la que está metida su vida. Y pide que se asusten en una clara solicitud de atención sobre sus propios mecanismos de alienación ideológica. En este sentido, volvemos al planteo original de nuestras investigaciones, cuando decíamos que *"Se puede plantear que el enfoque de género es una estrategia para captar las diferencias entre hombres y mujeres, buscar alternativas para superar las discriminaciones imperantes que limitan la posibilidad de la mujer para expresar sus necesidades y*

*preferencias*³⁴. Nuestras entrevistas demuestran que la opción de género está directamente relacionada con sus necesidades expresivas, sus deseos de vida e, incluso, su visibilización como individuos dentro de la sociedad.

Esas necesidades expresivas se evidencian, además, cuando elaboran discursos colectivos sobre elementos de su vida privada: “...*Yo tengo cuatro hijos pero igual pasa con los chicos de ellas, siempre les digo...*” Aquí aparece claramente esa comunidad narrativa de la que habla Gorlier³⁵ ya que el relato de una es válido para todas. El poder identificarse en las palabras de la otra, el ir construyendo identidad a partir del discurso y de la necesidad discursiva, son características de las comunidades narrativas. Porque en la forma en que se refieren a su realidad, o a la educación de los hijos por ejemplo, demuestra que han logrado romper con el paradigma sexista y construyeron, en su reemplazo, un modelo de género que está más acorde con sus necesidades y demandas.

3.e.- Relación con el Estado

Las políticas neoliberales implementadas en la Argentina en los últimos veinticinco años del siglo XX, configuraron un escenario caracterizado por la violación sistemática a los derechos políticos, civiles, sociales y económicos. Las políticas de ajuste estructural del “gasto público”, la destrucción de la industria nacional y los altos índices de desempleo que dejaron a millones de personas fuera de la seguridad social que brindaba el trabajo, ocurrían ante un Estado que paulatinamente se retiró del ámbito social, dejando en manos del mercado las condiciones de vida de los sectores que podían adquirir los bienes y servicios, y excluyendo a los sectores medios y populares que no podían ingresar en esa lógica económica. La implementación de este modelo desde la última dictadura en la década del 70 hasta la “segunda década infame” de los 90, pasando por “la década perdida” del 80, devino en la que quizás fue la peor crisis que atravesara nuestro país, donde parte de la sociedad civil puso en juego estrategias colectivas para generar condiciones mínimas de

³⁴ Observatorio UNLaM e investigación “Escenarios de participación comunitaria. El desarrollo local y las ONGs en el Partido de La Matanza. Programa de Incentivos 2006-2008” UNLaM.

³⁵ Gorlier Juan Carlos (2002) “Comunidades narrativas. El impacto de la praxis feminista sobre la teoría social”. Colección Universitaria. La Plata

subsistencia para amplios sectores que no llegaban a cubrir sus necesidades básicas.

Las organizaciones de la sociedad civil se constituyeron en los ámbitos de generación y distribución de los escasos bienes materiales y simbólicos con los que contaban para generar estrategias de sobrevivencia.³⁶ Y las mujeres jugaron aquí un rol principal. Algunas de ellas comenzaron a liderar el armado, en sus comunidades, de comedores, guarderías, roperos y huertas, generando redes con otras mujeres y otras organizaciones. De esta forma ampliaron sus prácticas cotidianas, trasladando desde el ámbito privado familiar el rol tradicional de cuidado y protección, hacia el ámbito público. Las mujeres que entrevistamos, pasaron de una situación en las que sus familias dependían de ellas, a otras en las cuales grandes grupos de compañeros, vecinos, amigos, depositaban en ellas la expectativa de la resolución de sus problemas, en un marco de inseguridad y desesperanza³⁷. Y, entendemos a partir de analizar las diferentes trayectorias de vida, que desde un modelo de conducción carismático, donde el liderazgo se construyó, y se construye, a partir de desandar las desigualdades de género que todas ellas han narrado como marcas en sus historias personales y en la conformación de las organizaciones de las que son parte. Acompañadas también por un Estado que implementaba una mínima transferencia de recursos con el supuesto de "la existencia de contingentes de mujeres dispuestas a trabajar en un continuo que se inicia en el interés de mejorar las condiciones de sus grupos familiares y se extiende a un conjunto de acciones dirigidas al bienestar de toda la comunidad".³⁸

Llegado el año 2003, con el recupero de un modelo de crecimiento económico sostenido y con un Estado decidido a comenzar a intervenir para la inclusión social, sin esperar el "derrame natural" hacia los sectores medios y

³⁶ Causa, Adriana y Ojam, Julieta. "Mujeres piqueteras. Trayectorias, identidades, participación y redes". Ediciones Baobab. Bs. As., 2008.

³⁷ Eroles, Carlos y otros. "Antropología, Cultura Popular y Derechos Humanos". Espacio Editorial. Bs. As., 2004. "De esta manera, la inseguridad y la desesperanza entra a formar parte de la vida cotidiana del trabajador sin trabajo; la impotencia para resolver por sí mismo problemas que lo desbordan se manifiesta en la especial angustia de ser alguien despojado de valor, alguien desechable, un ser descartado acorralado entre la pasiva desesperación, la infructuosa y degradante changa, el recurso a la violencia reivindicatoria en cualquiera de sus modalidades, o el dejarse caer y tornarse un mero ser- tirado-ahí." (pág.55/6)

³⁸ Ruiz, Violeta. "Organizaciones comunitarias y gestión asociada. Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada". Paidós, tramas sociales. Bs. As. 2004.

populares, las organizaciones sociales que antes lo sustituían en la protección de los derechos ciudadanos, comenzaron a reconfigurar sus misiones. Paulatinamente comenzaron a reconstituirse en un nuevo escenario donde el Estado recupera su liderazgo en el diseño e implementación de políticas públicas, sin por ello dejarlas fuera y reconociéndolas como actores claves en el territorio. Esta situación no solo generó un cambio importante para las organizaciones, sino también, especialmente, para las mujeres que las lideran.

De esta forma, muchas organizaciones comienzan un proceso de fortalecimiento, donde el Estado ya no es percibido como un ámbito ajeno a los problemas de la comunidad, sino como un espacio de colectivo, no libre de contradicciones, donde participar en la búsqueda de la resolución de sus problemas. El armado de la agenda pública comienza a generar oportunidades para que las organizaciones realicen aportes muchas veces significativos, y donde a la vez, reciben nuevas perspectivas de los alcances de su intervención social. El lazo que se encontraba quebrado entre el Estado y las OSC comunitarias, comienza a reconstruirse en una mutua producción donde ambos ejercen poder y producen efectos en sus prácticas.³⁹

El hecho de que una mujer sea presidenta de la nación a partir de 2007, se constituye en una situación central cuando las líderes se piensan a sí mismas. Estas mujeres, cuyo pasaje de lo privado a lo público estuvo caracterizado por las desigualdades de género, encuentran en este hecho una modificación contundente en los roles asignado socialmente a las mujeres. Una de las entrevistadas relata que comenzó a tomar dimensión del trabajo que venía realizando en la temática de género cuando asumió la presidenta Cristina Fernández en la Argentina. *“O por ahí el primer discurso de Cristina, yo lo hice muy carne, ese día lloré tanto. Cuando asumió Cristina. Porque fue una lucha de todas. Llegué y me imprimí una parte del discurso en que ella le habla a sus pares de género y lo agrandé en tamaño A5 y lo pegué por todos lados. Lo tengo pegado por ahí (...) para mí es un orgullo desde mi humilde lugar, obviamente mi granito de arena”*. Se reconoce como parte de una lucha que

³⁹ Ferullo de Parajón, Ana. “El triángulo de las tres P. Psicología, participación y poder”. Paidós, tramas sociales. Bs. As., 2006.

logró una mujer presidenta, considera que ella ha trabajado para ello, que ha dado su aporte y por ello lo identifica como un triunfo propio.

El Estado comienza a tener influencia en la definición de las ideas y de la acción que las organizaciones desarrollan y desde diferentes áreas nacionales, provinciales y municipales, se constituyen ámbitos de reflexión donde compartir visiones y prácticas. En el caso de una de las líderes entrevistadas relata que militaba en una organización barrial asistiendo a mujeres víctimas de violencia, pero sin una estructura que les permitiera sostenerse en la tarea y con crisis internas entre los integrantes. La Dirección de Derechos Humanos de la Nación comenzó a organizar una mesa de actores vinculados a la temática a la que fueron invitados, y en ese espacio comenzaron a pensar en realizar acciones en una provincia del interior del país. Sin embargo, ella propuso *"vamos a Matanza, si acá no tenemos nada"*. *"En esa época había que buscar acuerdos políticos, hablamos con Duhalde de la Secretaría de DDHH, hablamos con Alberto (Ballestrini) que esa época era Intendente y buscando canales terminamos hablando con la policía. Y bueno, se formó una mesa de concertación donde se trabajaba en conjunto con DDHH de provincia. La verdad que estaba muy piola. Estaba Colicigno como Secretario de Desarrollo Social, estaban las organizaciones intermedias que trabajábamos la temática y ahí arrancamos a trabajar."* La apertura de un espacio multiactoral, de participación en lo local, permitió a la organización construir nuevos poderes, nuevas capacidades a partir de un espacio de aprendizaje colectivo y de participación en la toma de decisiones⁴⁰. El reconocimiento del Estado se constituye para la organización en un nuevo punto de partida, donde la organización se posiciona desde lo político y desde su trayectoria como actor legítimo en la gestión pública. Retomando a Heller decimos que para la mujer líder, también comienza una intensificación en la participación en un ámbito que le es tóxico, creado y reservado para los hombres, y donde su liderazgo comienza a enfrentar nuevas dificultades.

Hoy, esta entrevistada continúa trabajando en la temática de violencia de género en asociación con el Municipio. Su historia de vida como víctima de

⁴⁰ Corraggio, José Luis. "Las políticas públicas participativas: ¿obstáculo o requisito para el Desarrollo Local?". En González Bombal, Inés (comp.). "Fortaleciendo la relación Estado – Sociedad Civil para el Desarrollo Local". CENOC. Libros del Zorzal. Bs. As., 2004

violencia⁴¹ la llevó a la constitución junto a otros de la organización que hoy lidera, historia que está presente en todo su relato ya que le da anclaje a su comprensión de la situación de las mujeres, pero también la coloca en un lugar sensible a la hora de la gestión. *“En el juego político saben dónde pegarte, me ha pasado que me han psicopateado con mi propia historia, entonces trato de no ponerla en juego y como tengo una vida pública no puedes reaccionar cómo reaccionaría una persona normal. Entonces tengo que poner carita linda porque se pone en juego todo un laburo que está detrás. Que es la responsabilidad de un líder, ¿no?”* Ser mujer, y mujer víctima de violencia, la coloca por momento en un lugar de vulnerabilidad en contextos donde los otros pueden reproducir agresiones con el objetivo de vulnerarla al percibir que ella, y otras, subvierten los mandatos de género, en un claro encuadre de violencia institucional⁴².

Las entrevistadas visualizan en el Estado aportes de fortalecimiento para las organizaciones desde una estrategia de asociación y no de un desplazamiento donde lo público queda solo en su órbita. En primer lugar destacan el aporte de los recursos, especialmente del Estado Nacional. Comenzar a compartir espacios de articulación con otros, puso en evidencia que los procesos de trabajo de las organizaciones eran desordenados y débiles en el registro y sistematización de la información. *“Si bien trabajamos, no había registro, no teníamos sistematizado nada, ni siquiera una personería jurídica que nos avale o nos constituyera, éramos una organización informal, muy desprolija. Todo salía por militancia.(...) Fijáte que todo el mundo habla de las ONGs. Y hay que estar al día con los papeles, con los datos, hacer los trámites, lo administrativo lleva tiempo.”* La organización se apropió de las herramientas de gestión que el Estado les proporcionó, colocándolas en la dimensión instrumental de su intervención. Las evalúan positivamente, sin desvirtuarlas anteponiéndolas a la dimensión política.

“Contar con un denso tejido asociativo, es decir, con organizaciones con finalidades claras y potencial de incidencia pública, impone una nueva noción

⁴¹ Ruiz, Violeta. Op. Cit. “el hilo conductor parece ser una comprensión particular acerca un problema vivido, en principio como personal (injusticia, discriminación, abuso, ser afectado por una catástrofe natural), pero que luego es comprendido también como un problema de otros, y la capacidad para ponerse al frente de esos otros con el fin de conseguir algo mejor para todos”. (pág. 113)

⁴² Causa, Adriana y Ojam, Julieta. Op. Cit.

de democracia participativa, permitiendo que la ciudadanía se involucre activamente en los asuntos públicos, expresando sus demandas y contribuyendo a la resolución de conflictos"⁴³. Las entrevistadas afirman que la planificación como herramienta organizativa, se ha constituido en un aprendizaje significativo, permitiéndoles orientar sus acciones a la resolución de problemas y dándoles mayor pertinencia a las mismas. Cuando se le pregunta a una de ellas sobre el concepto de liderazgo afirma que para ser líder "*necesitás estrategias, yo intento (planificar) desde el ejemplo. Que eso es lo que planifico en lo cotidiano. Día a día.*" Las capacidades y habilidades adquiridas por las mujeres lograron consolidar su liderazgo permitiéndoles acrecentar la participación de sus organizaciones en los ámbitos de asociación con Estado.

En cuánto a la planificación cómo insumo para la gestión, otra entrevistada, la reconoce como herramienta para involucrarse en la realidad. Afirma que para ello no puede sentirse afuera, "de afuera no puedo cambiar nada, puedo estar en desacuerdo en un montón de medidas que toman el gobierno municipal, provincial o nacional (...) el tema es que nos vamos involucrando en lo que queremos cambiar, en las diferencias (...) Es decir, acompañar el plan estratégico que tenga el municipio de La Matanza, pero le ponemos nuestra impronta"⁴⁴.

⁴³ Carolina Carrera y Mariela Infante, Corporación Humanas. "La participación de las mujeres en espacios de decisión de las organizaciones de la sociedad civil

⁴⁴ <http://www.lamatanza.gov.ar/gobierno/pelm.php> El Plan Estratégico para La Matanza constituye una herramienta fundamental para propiciar las condiciones de un desarrollo dinámico y sustentable para todo el distrito matancero.

Su objetivo es promover y estimular políticas para el logro de un desarrollo equilibrado de nuestro municipio requiere de la participación y del compromiso no sólo de sus autoridades sino también de toda la comunidad. El PeLM es sólo un instrumento. Pero el solo hecho de comenzar a discutir sus fundamentos, sus premisas, sus fines supone ya el aporte y la colaboración así como la organización y el ordenamiento de las partes involucradas en su gestación.

Este Plan parte de un nuevo enfoque relacionado a algo más que al exclusivo crecimiento económico. Es más pretencioso. Por ende, consta de un primer paso que es identificar los recursos existentes para actualizarlos y lograr su mejor explotación en buen sentido de la palabra, su eficiencia. Una segunda instancia implicaría un relevamiento de los que podríamos denominar recursos potenciales. Cuando hablamos de recursos lo hacemos en su sentido más amplio: territoriales, ecológicos, económicos, financieros, administrativos, demográficos, humanos, culturales.

Sólo teniendo en cuenta la totalidad y variedad de los recursos, lograremos revertir las circunstancias históricas que hicieron de un territorio tan rico y extenso como La Matanza, un lugar empobrecido, caótico, hacinado, con desigualdades estructurales que son justamente nuestro blanco principal en el diseño de este Plan con el fin de llegar a la articulación integradora de todo nuestro territorio y sus habitantes.

Si ése es el objetivo principal, tenemos que reconsiderarnos como si fuéramos pioneros que llegamos por primera vez a un territorio y no por desconocimiento de lo realizado anteriormente sino en función de lo

Las mujeres líderes de organizaciones sociales han encontrado mayor apertura en escenarios locales y comunitarios⁴⁵ y es en relación con el Estado Municipal donde aparecen en los relatos ciertas superposiciones de funciones con áreas comunales al coincidir en temáticas de actuación vinculadas a la misma población. Por un lado, las entrevistadas se sienten convocadas para la gestión de las políticas sociales y lo valoran positivamente, *"...en esta coyuntura política que tanto se habla de los derechos humanos y que es toda una política de estado, apoyar emprendimientos que las organizaciones intermedias llevan adelante, entonces decimos desde acá estamos los que nos interesa y queremos trabajar por la igualdad de oportunidades en cuanto al género. La organización le sana la cabeza a la gente."* Por otro lado, relatan que realizan actividades concretas que están asignadas desde lo formal a áreas municipales, no visualizándose claramente las diferencias entre la organización y el municipio. Asimismo, se desprende del relato la idea de que es la organización quien tiene el conocimiento territorial necesario y quien se vincula con el Estado Nacional, quedando el Municipio en una idea de mayor paridad para la intervención en la realidad social. *"El ministerio está organizando desde el cooperativismo no solo con la gente involucrada en el programa sino en su lugar de pertenencia, que es el barrio, y hay que encontrar esa imagen amigable entre el cooperativista y el barrio. Entonces si queremos hacer amigos entre al cooperativista y el barrio, hay que detectar que problemas hay en el barrio. Si querés que el programa sea el salto cualitativo. Es lo que siempre decimos. Desde el escritorio el técnico puede escribir maravillosamente un programa, pero cuando bajas al territorio..."*

La organización se identifica con las acciones del Estado, pero a la vez no pierde su misión de presión en la constitución de la agenda social, dando estas mujeres la propia impronta desde la idea de que *"lo personal es político"*,

que tenemos por delante. De ahí la necesidad de censar, hacer un balance, ver lo que está en nuestro haber y lo que está en nuestro deber. Y, a medida que vamos discutiendo y proyectando este instrumento, monitorear el proceso, hacer escalas técnicas de monitoreo con el objeto de saber si vamos en el buen camino y realizar las modificaciones necesarias cuando vemos que nos equivocamos.

⁴⁵ Ana Milena Montoya Ruiz. "Recorrido por las políticas públicas de equidad de género en Colombia y aproximación a la experiencia de participación femenina con miras a la construcción de escenarios locales". PRIGEPP-FLACSO. Programa de Derecho de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco-Cartagena en convenio con la Universidad de Medellín.

y por ende sus historias de vida y de desarrollo en la organización juegan a la hora de trabajar por incidir en esta agenda⁴⁶.

“Nosotros trabajamos coordinando, es decir, estamos en el territorio y los técnicos bajaban con nosotros, que teníamos el laburo de campo. No fue fácil porque el trabajo que tenían que hacer, por ejemplo un sociólogo, lo hacíamos nosotros, entonces tuvimos que desprendernos de la mochila, porque nosotros nos estábamos dando un investidura que no era la nuestra. El Estado era el que tenía que abordar esas situaciones, nosotros como organización podíamos marcarle al Estado donde estaba la falencia, algo que en principio nos costó muchísimo, porque queríamos soluciónale el problema a todo el mundo. Y después terminábamos teniendo problemas porque vos te comprometes con la persona y una persona en esa situación de vulnerabilidad, se aferra a lo primero que tiene.”

La entrevistada relata que la responsabilidad de gestión que el Estado da a las organizaciones, tiene que ver con el trabajo que hacen en el territorio, pero *“Igual tiene una doble vertiente, bueno, viniste a protestar, hacete cargo y demostrame. Y eso está bueno, que hayamos demostrado, porque atrás de ella se puso todo el grupo a laburar.”* *“En estos años de militancia nos hemos ganado un respeto por la seriedad, por la prolijidad y por la dedicación que le ponemos al laburo, ese respeto te planta de otra manera para sentarte en cualquier lugar.”*

En otros casos, las organizaciones articulan en menor medida con el Estado y no cuentan con el respaldo legal que éste brinda, ya que se encuentran en situación informal, colocando a sus miembros en situación de inestabilidad y preocupación, *“Uno siente una gran responsabilidad porque estamos, como te decía, somos ilegales, no tenemos un encuadre legal y la responsabilidad civil pesa sobre nuestras cabezas y todo lo que sea ingresos laborales de la gente y esas cosas, son nuestras preocupaciones; la AFIP es nuestra preocupación (risas) Si le pasa a algo a un chico dentro del Jardín podemos llegar a perder nuestra casa, eso es una carga que tenemos, y eso es preocupante. Si pensáramos eso, creo que no haríamos lo que hacemos,*

⁴⁶ Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe. Sistematización de experiencias de participación ciudadana en Costa Rica y empoderamiento de Mujeres. Costa Rica, 2006

cerraríamos las puertas y nos iríamos a casa.(...) Que tengamos protección legal, para que las chicas que están trabajando acá puedan tener su obra social, puedan tener su jubilación, puedan tener un trabajo digno, que sean reconocidas como trabajadoras, que sean reconocidas."

En este mismo caso, la entrevistada relata que una década atrás se acercaron al Ministerio de Desarrollo Social y al Fondo del Conurbano Bonaerense, pero por su pertenencia a una organización religiosa fueron discriminados en la asignación de recursos, ya que el Estado priorizaba las estructuras político partidarias locales. Siguieron insistiendo en diferentes instancias, y en las movilizaciones en las que comenzaron a participar, pudieron identificar que era el distrito de La Matanza en general quién no recibía recursos proporcionales a su población y a lo que recibían otros distritos. Finalmente lograron apoyo del Ministerio de Desarrollo Social quien les dio alimentos para repartir entre los desocupados de los barrios. Recuerda la entrevistada: *"...teníamos 5000 desocupados en la zona y eran 5000 kilos de comida. Así que eso solamente sirvió para ir por más"*.

Las entrevistadas reconocen que en el ámbito social, el accionar de las organizaciones y el Estado se integran de manera tal que muchas veces los ciudadanos no logran distinguir unas de otro y ante los problemas de gestión que pudieran tener, las organizaciones son en cierta medida un problema del Estado. *"Y termina siendo perjudicial para el Estado mismo, porque la gente en el inconsciente colectivo, tiende a pensar que estas instituciones están subsidiadas por el Estado y eso es una gran mentira. Hoy es una "subrealidad", por ahí no llamarlo mentira, porque el Estado, de alguna manera, te sigue subsidiando. Es una mentira instalada desde los medios hegemónicos, porque hay a quienes les conviene que la gente siga pensando eso, porque no quiere que la gente llegue a las organizaciones, porque en las organizaciones la gente puede conocer sus derechos, a pensar, a meter cosas en la cabeza, que para algunos tipos son ideas raras."*

Una de las entrevistadas reflexiona en torno a la constitución y desarrollo de una red de organizaciones que trabajan la temática y que recibe asistencia técnica y financiera del Estado. En los primeros momentos de constitución de la red, muchas organizaciones estaban dispuestas a participar. En la medida en que intentaban avanzar, aparecían conflictos y los actores

medían fuerzas en función de imponer la lógica del trabajo realizado. *“Ahí empezó un proceso donde todo el mundo bajaba y opinaba lo que había que hacer, el tiempo empezó a determinar después quien realmente tenía trabajo en el territorio (...) Con el tiempo quedaron las organizaciones que se movían. Eso nos sirvió para empezar a organizarnos como institución”*. Y con ello la consolidación de sus liderazgos también en las redes en las que participan, colocando en escena las demandas femeninas, dando sus miradas sobre los problemas y sus posibles soluciones. De esta forma *“...en la medida en que avanza el proceso en cuanto a la formación de liderazgo, fortalecimiento organizativo y articulación interna, se van dando condiciones de subjetividad política para pasar de los diagnósticos de necesidades a la formulación de agendas y demandas de las mujeres. Se va variando el posicionamiento político hacia una perspectiva de derechos y las agendas se van centrando en las mujeres desde una perspectiva de género”*⁴⁷.

En la situación de una de las entrevistadas, la organización se sustenta económicamente con el aporte de los miembros que la integran. Muchas de estas personas trabajan en la gestión de programas sociales a nivel municipal, provincial o nacional. Entienden que el proyecto de esta organización va de la mano de su espacio laboral y de militancia política, y por ello participan de su sostenimiento integral y particularmente económico.

En uno de los casos analizados, la entrevistada no participaba de espacios vinculados a la temática, pero su situación de vida cotidiana la fue acercando al Poder Judicial donde relata haber sufrido discriminación y falta de atención a sus problemas. A partir de su insistencia logró que la escucharan y que se tomaran las medidas legales correspondientes para su protección. *“Yo hacía un año y medio que venía haciendo terapia y entendía que yo tenía mis derechos, pero no quería hacerlo, estaba bloqueada. El día que hacen la medida cautelar me senté en el comedor de mi casa llorando tres horas. Es como que eso me hizo limpiar todo y al otro día volvía a ser la (...) que era cuando me casé.”*

⁴⁷ Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe. Sistematización de experiencias de participación ciudadana en Costa Rica y empoderamiento de Mujeres. Costa Rica, 2006

Su extenso tránsito por instancias judiciales y su participación en la gestión de políticas sociales, la ha fortalecido en su liderazgo, en sus palabras *"...hoy tengo un montón de herramientas, hoy viene una víctima de violencia y tenemos la medida cautelar en 48 horas, antes no. Y eso lo fuimos generando y construyendo poder. Con ese poder que nosotros construimos lo volcamos a la ONG (...) Y eso lo queremos multiplicar, el poder conseguir un seguro de capacitación, la articulación con el IMDES, la articulación con el Ministerio de Trabajo, de que una persona no tenga que hacer una cola, el llamado diciendo va ir una persona de parte mía. Con esas herramientas nosotros tratamos de allanarle el camino al común denominador de la población y transparentar la política, no es tan mala."*

Otra de las entrevistadas define el lugar que ha construido en la organización en la que trabaja como un logro personal y si bien en su relato aparece fuertemente el rol del Municipio, de la red en la que participan, no los vincula como actores claves en la constitución de su liderazgo. *"Los cargos son logros personales, siempre hay una conexión con el municipio, en Laferrere hicimos una jornada con certificado y todo, estuvo el intendente, no tiene solo la base de la red, se armó con la gente del municipio (...) siempre hay una conexión con el municipio que es la base, siempre es la guía. La red se armó con gente del municipio."* Citar la presencia del Municipio jerarquiza las acciones que desarrolla la red.

"Cuando las mujeres logran ejercer su participación ciudadana en el marco de procesos de empoderamiento individual y colectivo, y de construcción de autonomía, está de base un proceso de "reconstrucción personal" que implica cuestionamientos y transgresiones sustantivas a la cultura política dominante⁴⁸". Todas las mujeres entrevistadas han vivido estos procesos. Hoy ellas y las organizaciones que lideran, han construido instancias de protagonismo y ello ha sido en constante relación con el Estado, vehículo permanente de un modelo con el que han acordado puntos en común, a la vez que han señalado diferencias sustanciales que marcan contradicciones y negociaciones permanentes.

⁴⁸ Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe. Sistematización de experiencias de participación ciudadana en Costa Rica y empoderamiento de Mujeres. Costa Rica, 2006.

Elas señalan rupturas en sus historias de vida, y esas rupturas las trasladaron al Estado, señalando las nuevas situaciones que transitan, pero que todavía no se constituyen en el espacio deseado. Donde las distancias entre las identidades de género asignadas distan de las que ellas desean.

3.f.- Construyendo bienestar desde la adversidad

Historia de Vida N. B

Introducción:

En un primer momento se procede a presentar las dimensiones objetivas construidas sobre la base de bibliografía; recortes periodísticos; entrevistas a informantes clave. Luego se presenta la transcripción del relato de la vida de la entrevistada, sólo se ha excluido un segmento debido al carácter netamente privado y a solicitud de la misma para preservar su intimidad y por cuidado a su plena confianza, en la consigna dada a este momento se lo designa dimensión subjetiva.

Por último, se presenta la dimensión analítica considerando los aspectos de tiempo y espacio: múltiples escalas, el presente, pasado y futuro y las representaciones futuras,

Esta Historia de vida se realiza con el objetivo de poder captar la constitución de liderazgos de género en el territorio. Se toma con espacio geográfico el Partido de La Matanza y como área temática la participación de la mujer en el marco de organizaciones de la sociedad civil.

Asimismo no se descartan aspectos personales en la elección, un miembro del equipo en el último período ha participado en proyectos de promoción del capital social y humano, proponiéndolos, monitoreando y

evaluándolos, lo que ha permitido estar imbuida en la temática que implica directamente a poblaciones pobres de diferentes regiones del país y cómo se visibilizan cuestiones de la lucha por la igualdad de derechos sociales, cambios en las organización cotidiana de vida de todos y todas, en las prácticas de la sexualidad; en las concepciones acerca de las uniones y de los derechos reproductivos en mujeres de organizaciones de base en dichos barrios pobres, resuenan las palabras de una vecina de un barrio de la Provincia de Misiones en un grupo de discusión en el Encuentro Regional de Organizaciones Comunitarias⁴⁹ (PROMEBA) cuando abiertamente dijo *“Como habré aprendido en el proyecto de capital social y humano que hasta me separé, yo pensaba que era normal que me trataran mal”*.

Las entrevistas fueron movilizadoras, en varias oportunidades, el relato de la entrevistada conmovió a la entrevistadora según fueran narrados los diversos acontecimientos.

Asimismo, su reconocimiento, su aceptación y su escucha han sido altamente gratificantes como investigadora.

El título elegido para esta historia de vida está relacionado directamente con la idea de *resiliencia*⁵⁰ y a su vez se conecta con el enfoque de otra investigación en la cual se ha participado.

Se presenta una frase de Edgar Morin que me acompaña en el proceso de investigación como control conceptual.

“ Il soggetto non è un'essenza, non è una sostanza, ma non è un'illusione. Credo che il riconoscimento del soggetto richieda una riorganizzazione concettuale che rompa con il principio deterministico classico che ancora è utilizzato nelle scienze umane e in particolare nelle scienze sociologiche. È evidente che nel quadro di una psicologia behaviorista è impossibile concepire un soggetto...sotto la dominazione del paradigma cognitivo prevalente

⁴⁹ Programa de Mejoramiento de Barrios. Encuentro de las Organizaciones de la Comunidad. Región NEA. Pto. Iguazú. Misiones. 29 y 30 de Junio y 1° de Julio de 2010. www.promeba.org.ar

⁵⁰ Nota: resiliencia es un término definido como la capacidad de recobrar y mantener conductas adaptativas luego de atravesar situaciones adversas (agresivas, estresantes). Se ha extraído de las ciencias de la salud y en general se ha aplicado a grupos de niños y jóvenes. En estos se observa que ante condiciones adversas algunos logran superar la situación y tener una vida positiva mientras que otros no lo logran. Duschatzky Silvia (Comp.) Tutelados y Asistidos. Programas sociales, políticas públicas y subjetividad. Paidós. Bs.As. Pág 37

nel mondo científico, il soggetto è invisibile e si nega la sua esistenza ...Abbiamo dunque bisogno di una concezione complessa del soggetto” (Morin, 2000)

Aspectos del contexto de las entrevistas

Se realizan dos llamados telefónicos para establecer la primera entrevista

A NB el equipo la conoce desde hace más de dos años, la invitamos a participar de 1º Jornada de Organizaciones de la Sociedad Civil en el año 2008. Expuso en la Mesa Nº 2 “Los lazos de la comunidad” en la U.N.LaM. Su relato hizo que el auditorio se conmoviera, con sencillez y en voz calida explicó cómo habían llegado a conformar su organización, qué estaban haciendo y cómo se sentían en dicho proceso.

Las referencias cruzadas que se tenían de ella provenían de referentes de Trabajo Social. Algunos de ellos trabajan en el área de la Justicia en el Distrito de La Matanza y otros docentes y referentes de la Carrera de Trabajo Social de la Universidad Nacional de La Matanza, que a través de la práctica de la Carrera conocían la Red de Mujeres de La Matanza.

Las entrevistas se realizan en la Casa de la Mujer “Rosa Chazarreta”. Bedoya 6315. Isidro Casanova. En el Partido de La Matanza. El nombre está puesto en reconocimiento a una militante cristiana fallecida a causa de tuberculosis en el año 90, era costurera y había sido víctima de la violencia en su hogar.

Nos recibe Nelly, su nombre es Felipa Nélide Borquez, pero todos la conocen por Nelly, se ríe al hacer referencia que muchos certificados vienen con su sobrenombre. Antes de empezar la entrevista muestra la casa, allí explica qué actividades realizan como asociación.

La casa tiene dos plantas, en la plata baja, 5 espacios que son utilizados para la atención, tanto individual como grupal; una cocina, un baño y una biblioteca; en la planta alta se encuentra implantado un taller de costura. Se observa una máquina que coloca estampas y demás máquinas de costura. La ropa de algodón que producen las mujeres es comercializada por ellas mismas

en ferias de la zona. Las estampas funcionan también como parte de las campañas de prevención de la violencia; los diseños de las campañas son producidos por los propios participantes. Exhibe una serie de remeras que dan cuenta de las diferentes campañas realizadas en los años en que funciona este taller.

La casa fue comprada y ampliada para albergar el taller, a través de créditos recibidos del Estado y de Organismos Internacionales. La primera casa fue adquirida con un crédito de Desarrollo Social de la Nación para microemprendimientos por 30 mil pesos en el año 1994. Se inaugura en 1995. El taller se logra construir a partir de créditos para microemprendimientos que otorga la Comunidad Europea, Agencia Española de Cooperación. Este crédito fue gestionado con el acompañamiento de la ONG Lola Mora. Éste fue inaugurado en septiembre de 2008, aunque inicia la actividad un año antes.

La casa cuenta con una biblioteca que alberga una colección de textos referidos a género y a violencia contra la mujer.

En todo el recorrido Nelly muestra con orgullo, cada parte de dicho lugar, la biblioteca, cómo funciona el taller de producción de ropa, cómo han diseñado y realizado las campañas de prevención de violencia.

Una de las paredes, del espacio destinado al funcionamiento de grupos de autoayuda en cuestión de violencia, presenta un mural, que representa la problemática de género. El mismo es de intensos colores y presenta figuras humanas, sirve de marco a la página Web de la Casa y como imagen de la folletería que allí se produce.

A la entrada de la casa hay una sala de recepción en la que se observan cuadros, posters y diplomas referidos a la problemática de la violencia de género y a distinciones recibida por la organización Rosa Chazarreta.

En general, los ambientes son cálidos y luminosos. En la parte de adelante, la casa tiene un jardín cuidado que la separa de la calle por una verja con una puerta, en su dintel, un cartel presenta el nombre de la organización. Hacia atrás de la casa, un pequeño patio denota que la construcción de la ampliación ha finalizado hace poco y Nelly explica que han debido discutir muchísimo acerca de la extracción de un árbol para poder construir la escalera que conduce al taller. Dicha decisión ha sido consensuada y eso ha provocado un profundo dolor de pérdida, trae a la conversación las

largas jornadas de actividades a su sombra en los primeros tiempos de funcionamiento de la casa “queremos una casa, qué casa no tiene árbol... nos conocen más por los grupos de violencia, los grupos se peleaban por ir a trabajar al fondo”...

Referencias de la Entrevistada:

Fue distinguida en diferentes momentos por su trayectoria. Elegida en el año 2008, junto a otras 25, como “Mujer destacada de la Comunidad” del Municipio de La Matanza”, por una convocatoria realizada por la Secretaría de Cultura y Educación del Municipio como Acto conmemorativo del Día Internacional de la Mujer.

Su trayectoria ha sido puesta en evidencia también para dicha oportunidad en la publicación que realizó Analía Yael Artola, con la Dirección de Hilda Noemí Agostino, y que forma parte de la colección La Matanza, mi lugar N° 6, editada en el año 2009.

Asimismo y en ese año fue distinguida por el Embajador Norteamericano en el marco de los festejos en el día internacional de la mujer⁵¹.

El Contenido de las entrevistas, no es presentado en este documento, el mismo puede consultarse en el departamento de Humanidades y Ciencias Sociales de la UNLaM.

Análisis

“La libertad se paga”

“Si quieres la paz defiende la vida”

“y eso me marcó”

“aprendí”

Conformación del perfil de liderazgo

El líder es aquel que conduce a los demás, este concepto es tomado de la lengua inglesa, Leader, deriva del verbo “to lead” guiar⁵². El liderazgo significa estar a la cabeza de un grupo, partido político o competición. Otras propuestas, consideran que la función de dirección, de mando, y de

Carabajal Mariana, Premio a la lucha contra la violencia. Diario Página 12. 11 de Marzo 2009.

⁵² Diccionario de la Real Academia Española, consulta en línea, Noviembre de 2010

responsabilidad asumidas por uno o más individuos según situaciones. Una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Lo importante de este enfoque es que no hay un estado inmutable en dicha función y que el centro es la relación que se establece entre aquel que guía y los seguidores. Ya que no es líder quién se impone, sino aquel que es reconocido por sus pares como el capaz de dar esa orientación a la acción.

Para completar esta idea, los conceptos centrales a los que se está haciendo referencia, es importante señalar que el género es una construcción social de la diferencia sexual. Es decir las conductas, creencias, aptitudes, actividades, valores, etc., que se diferencian por ser consideradas unas, para las mujeres y otras, para los varones, esta diferenciación no se encuentra dada, sino que se desprende de un proceso histórico de construcción social, el cual se enmarca en una lógica jerárquica y que por consecuencia implica una desigualdad. Mientras que el concepto de sexo pone énfasis en las características biológicas, el género se centra en las características, roles y expectativas sociales. Para comprender la configuración de algunos aspectos del liderazgo femenino nuestros análisis deben estar plenamente contextualizados. En este sentido, no es una sinonimia género y mujeres. Aunque en el actual contexto socio político, aun se solapen estas consideraciones.

".. es una de las contradicciones, defensora y es estoy dentro de la campaña por el aborto, no es contradictorio, para una jerarquía, pero creo que tiene que ver con la vida cotidiana ... soy producto de dos banderas, de dos mixturas, por un lado los encuentros nacional de mujeres y por otro lado los seminarios de formación teológica. Me formaron desde la fe y desde esos son dos o sea nadie nace solo, nadie se forma, esto me abraza, esos son los dos movimientos que yo no dejo ni renuncio yo creo que son los espacios que me permitieron formar esos espacios son los, aunque parezca mentira los encuentros nacionales te forman..."

Se puede plantear que el enfoque de género es una estrategia para captar las diferencias entre hombres y mujeres, buscar alternativas para superar las discriminaciones imperantes que limitan la posibilidad de la mujer para expresar sus necesidades y preferencias; detectar la política de las relaciones y los ajustes que deben hacer las instituciones para alcanzar la

igualdad entre géneros. De allí que es indispensable comprender cuál es la distinción diferencial que las mujeres hacen de sus necesidades para responder luego con acciones de igualdad para lograr una sociedad igual en tanto equitativa.

No es una cuestión de desarrollo natural situación que por puro desarrollo de la calidad de vida orientada al género se logrará con el paso de los años de la acción del colectivo de mujeres asociado al colectivo de los hombres como constructores de dicho destino. Sino de una orientación de lucha de la detención del poder.

El abordaje de las problemáticas de género por parte de las OC ha ido evolucionando desde la defensa de los derechos de la mujer, una fase de diferenciación, hacia la búsqueda de la igualdad entre hombres y mujeres... NB "Porque nosotros tropezamos con el género..."

En nuestro contexto no se puede escindir el proceso de constitución y consolidación de las organizaciones de la sociedad civil de los cambios producidos en el Estado y la orientación de las políticas públicas. Es en este contexto en el que se toman en cuenta la acción de las organizaciones de mujeres que atienden problemáticas de la comunidad y las organizaciones que atienden la problemática de la mujer en la comunidad.

La acción de los movimientos de mujeres, cuentan con el logro del establecimiento de un consenso sobre la legitimidad de las demandas de las mujeres y de la consecuente necesidad de los poderes públicos de reducir las desigualdades de género y la discriminación de la mujer a través de medidas que se constituyen en políticas. Se observa que en el campo de las políticas sociales orientadas al género, se ha observado que la respuesta de los poderes públicos a las demandas de igualdad y no discriminación no siempre se ha interpretado adecuadamente⁵³. Reproduciendo de esta manera situaciones que contribuyen a la perpetuación de acciones y representaciones sociales de distinción y reducción de la mujer a lugares tradicionales en la situación social perpetuando la invisibilización de su situación y de sus necesidades.

⁵³ Idem Página 30

Ante estas situaciones, algunos autores opinan que se puede aumentar la efectividad de las instituciones de igualdad a través de promover una opinión pública que apoye las intervenciones estatales en materia de igualdad con aportaciones de la sociedad civil a la elaboración de las políticas de género y movimientos feministas fuertes que colaboren con los organismos de igualdad ⁵⁴. En este sentido las OSC se presentan como un actor en el contexto de la formulación e implementación de acciones y de políticas públicas actuando en relación al Estado; al mercado; a otras organizaciones de la comunidad y a las unidades domésticas de las que reclutan sus miembros. En el interior de estas organizaciones estos individuos se diferencian en sus funciones en tanto aquellos que orientan la acción y aquellos que siguen al líder, aquí se comprende que no hay liderazgo si no es en un contexto relacional. En la perspectiva teórica que se sigue, no es central distinguir quién sigue a quién, ni quién es influenciado por quién, propuesta de aquellas visiones más tradicionales del liderazgo. El análisis se sitúa en las características personales del sujeto distinguido y en la potenciación y especialización de dichos rasgos diferenciales, autonómicos, distintivos del resto de los integrantes del grupo, organización, sino, la importancia recae en el comprender el proceso mutuo de negociación que toda relación de liderazgo organizacional implica.

Experiencias de la vida familiar

En el contexto de una sociedad patriarcal, como la historia muestra que ha sido la nuestra, está naturalizado el hecho de que el hombre considere que alguno de los sujetos constitutivos de la unidad doméstica es más que una posesión que un otro autónomo, por propia decisión. Como tal la mujer y los hijos estarían en posiciones de autonomía y dependencia determinadas según su propia necesidad. La estructura familiar en nuestro medio ha mutado de organizaciones altamente jerárquicas a organizaciones más horizontales, ensambladas. Este proceso ha sido retratado por estudios, el mayor cambio ha estado orientado por las constantes crisis económicas por las que nuestra sociedad ha atravesado en los últimos cinco decenios. Los cambios políticos,

⁵⁴ Emanuela Lombardo (2004) Op. cit. Página 32

con la impronta del voto femenino, la participación política y la lucha feminista han introducido ciertamente cambios en los hogares en cuanto a la distribución del poder, sin embargo en la actualidad perduran esas raigambres machistas. Cuando la entrevistada trae su historia a la palestra, en realidad está mostrando esos significativos cambios por los cuáles han atravesado los hogares, desde aquellas mujeres totalmente dedicadas a la reproducción del hogar sin poder de decisión alguno hasta las actuales formas organizativas domésticas donde la mujer se instala en muchos hogares siendo jefa en todo el sentido del término. La trayectoria de la entrevistada muestra que de una posición femenina en el ámbito doméstico como su madre se pasa a una mujer de alto nivel autónomo y con una participación activa en el contexto laboral y comunitario, el recorrido de su historia lo ilustra.

... le pegó pero más me pegó a mi, yo me acuerdo que a los tres días que vino mi mamá yo tenía así la cara (hace gestos con sus manos mostrando su cara hinchada) porque yo me acuerdo que el me empezó a pegar y yo le decía a mi hermana no llores, éste es un hijo de puta te va a pegar no le importa nada, entonces yo empecé a contestarle y le decía vos no sos nada, no servís, vos me pegás, fue tanto el enfrentamiento porque siempre me enfrenté a mi papá, toda mi vida me enfrenté con mi papá y la defendí a mi vieja...

....y yo veía a mi vieja, nosotros todo lo que somos se le debemos a mi vieja, porque se salió de eso, porque nosotros alquilábamos, todos los fines de año pintábamos con cal y polvo rojo los pisos, era inmaculada, yo si tengo que ver siempre era mi vieja y mi vieja no se rendía ante la realidad, la adornaba, era muy positiva, de mi vieja tengo todo, pero también de mi viejo o sea creo que a mi viejo lo enfrentaba porque me daba bronca, porque no podía ser posible que pasáramos hambre y él disfrutara con otros, mi vieja era, se estaba consumiendo yo creo que nunca lo respeté a mi papá

... estos momentos fueron marcando, yo venía de cosas jodidas personales y salgo a esta esfera pública....

Experiencias en el espacio laboral

La entrevistada permite a través de su relato reconstruir los diferentes momentos de la situación económica laboral de los argentinos en el período de su ciclo de vida. Claramente se observa que su participación laboral muestra, por un lado, el avance y retroceso en los derechos de los trabajadores y la participación de la mujer en el espacio laboral y en el ámbito de la representación. Detalla como se vivió la retracción de los derechos de los trabajadores. Esta experiencia de pérdida de derechos individuales colectivos en el trabajo estuvo asociada a la mayor participación de formas colectivas de acción. En su relato contextualiza su participación en la organización política, económica y sindical de cada período de gobierno y a la situación económica de la Argentina.

Señala cada crisis económica y su correlato en la situación laboral, distingue claramente los momentos políticos de ruptura de los mecanismos democráticos y las crisis económicas por las que ella en lo individual, lo familiar, lo grupal y barrial pasaron.

Asimismo su relato nos permite observar cómo se construye el liderazgo desde la experiencia, en el espacio laboral se ensayan roles; funciones y discursos que luego son recuperados en el espacio barrial y por último al momento de liderar un proceso comunitario en la Sociedad de Fomento o poner en funcionamiento la organización "La Casa de la Mujer". Su experiencia con la confección y venta de ropa se recupera en las actividades productivas que en la actualidad se llevan a cabo, en el microemprendimiento que la Casa Rosa Chazarreta realiza como salida laboral para mujeres que han sido sometidas a violencia en su hogar y pretenden liberarse de dicho martirio.

Experiencias a partir de la participación política

No se expresa una pertenencia a un grupo político en particular, pero la trayectoria ha estado y continúa estando muy relacionada a las políticas del estado y a la impronta de las organizaciones internacionales a través de la relación del estado nacional con otros estados o entes extranacionales.

Las estrategias políticas llevadas adelante en los sucesivos gobiernos en la Provincia de Buenos Aires, en diferentes momentos históricos, como forma de implementación de la política pública, se recupera en su relato. En este caso la presencia de la mujer en la implementación de estrategias de promoción primaria de la salud; en las estrategias de intervención en la acción social y en el desarrollo local; el establecimiento de la mesa de gestión de políticas han colaborado en dos sentidos, por un lado, en detectar líderes locales y organizaciones y a capacitarlos, dotándolos de herramientas de gestión y participación y por otro, permitiéndoles experimentar individual y organizadamente para constituir un empoderamiento según la subjetividad del sujeto y la orientación de la organización. En este caso la disposición personal en conjunto a las acciones políticas de diferentes gobiernos (tanto económicas como sociales) en un escenario de recuperación de la práctica democrática han dado por resultado la presencia de una líder política reconocida en la localidad y que ha trascendido a lo nacional e internacional como referente. Su opinión y su acción están engarzadas a la configuración política de una localidad que es un enclave decisivo en la dirección de la política nacional.

*"... creo que ahí en mi vida personal se hace otro click, y creo que estaba bien, nosotros pensábamos que en épocas de democracia, en épocas de represión teníamos claro quién era el enemigo, vino la democracia, empezamos a restaurar el tejido social, la sociedad de fomento, con los propietarios peleamos por el gas, por el asfalto, por el teléfono de Megatel, y la Capilla se dedicaba a dar de comer a los pobres, viste?, entonces estábamos bien sociedad de fomento..."*divididos en lo que hacíamos, el tema pobre, de comedor, leche, oratorio, lo más político, como armar el barrio, era de la

Experiencias en la vida asociativa para satisfacción de las necesidades

Se observa que las organizaciones, en particular las de mujeres, surgen y se desarrollan a partir de la existencia de necesidades tanto individuales como colectivas. *"Cuando empezamos éramos 4 o 5, nosotras, las que empezamos en la red de mujeres éramos de la comunidad eclesíastica, muchas venían de la iglesia, yo venía de la sociedad de fomento, de ésta (hace*

un ademán con la mano derecha) yo nací acá, en la Sociedad de fomento San Pedro, las compañeras venían de la Iglesia San Pedro...". "... esta parte de La Matanza a nosotros no nos dieron y lo hemos hecho a pulmón. Nada se nos dio, este conurbano fue la pelea de las organizaciones sociales..."

Experiencias en la perspectiva de género

La perspectiva de género no es una categoría natural, se ha ido introduciendo lentamente desde la posición crítica y acción política ideológica de los colectivos de mujeres nacionales y transnacionales. En nuestro medio fue decisivo el poder acceder al voto femenino y la lucha de las feministas. La participación política sin duda conllevó a que se iniciara un lento proceso de reconsideración del lugar de la mujer en la sociedad en diferentes áreas del acontecer social. En particular el retorno a la democracia en el 83 y el accionar de las organizaciones de desarrollo con impacto desde el exterior contribuyeron a, en conjunto a los encuentros internacionales, la cuestión del género apareciera en escena, se retomaran las discusiones no sólo del lugar de la mujer en el espacio económico, político sino a discutir los derechos de tercera generación.

"Es posible, es una de las contradicciones, defensora y es estoy dentro de la campaña por el aborto, no es contradictorio, para una jerarquía, pero creo que tiene que ver con la vida cotidiana ahora en febrero te cuento que el estar dentro de la coordinación del Seminario, camino dentro del seminario, este año se cumplió los 25 años de formación teológica, que yo voy desde el cuarto, yo siempre digo que soy producto de dos banderas, de dos mixturas, por un lado los encuentros nacional de mujeres y por otro lado los seminarios de formación teológica. Me formaron desde la fe y desde esos son dos o sea nadie nace solo, nadie se forma, esto me abraza, esos son los dos movimientos que yo no dejo ni renuncio yo creo que son los espacios que me permitieron formar esos espacios son los, aunque parezca mentira los encuentros nacionales te forman, conforman te pueden destruir"

Entrevistadora: ¿Cómo destruir?

NB: "Destruir una persona que llega por primera vez y se encuentra con un mundo de mujeres diferentes y cuando vos empezás a trabajar y no tenés mucha visión y una mujer va por primera vez y se encuentra, por ejemplo, o en Mendoza cuando te encontrás con esa gente de derecha que te dice que sos una asesina, que sos prostituta, una mujer común no vuelve más y dice donde me metí, donde me trajeron y no vuelve nunca más porque se encuentra en un espacio de confrontación y lucha y nosotros que llevamos gente, llevamos 10 mujeres por primera...". "...el tema de género, el género me mostró lo político, de poder, ... las reuniones de la sociedad de fomento eran de noche parece que las mujeres si andamos de noche tenemos un cartel que dice disponible... compañeros piolas, que vos conocías a la mujer, ibas a una reunión y parecía que tenían vía libre para invitarte a algo más, eso también te hace pensar en lo que significa el lugar de la mujer en esta sociedad, así que todos los varones, por más liberados que sean afuera parece que tenés un cartelito, invitarte a tomar un café o algo más, porque vos tomás el café pero las conversaciones era más libidinosa la charla, yo decía dejá de joder no me podés ver como una compañera más?, siempre si no se tiran el lance no son varones, eso también te hace, eso lo veo en el 89 con la perspectiva de género...". "Porque nosotros tropezamos con el género, en el 89 fue la hiperinflación de Alfonsín, en el 89 hubo inundaciones por acá, en el 89 el tema de la represión de la gendarmería cuando la gente salió a saquear... fue muy duro estaba con la Sociedad de Fomento estaba en Córdoba en el Encuentro de agentes sanitarios en educación primaria para la salud, estábamos ahí con Norberto Linski, Coordinador Nacional de los Agentes de Salud...". "Llevamos la experiencia del centro de salud...". "Los Encuentros Nacionales de la Mujer como espacios donde se permite trabajar sobre los sectores populares, se pasa de 1000 a 4000 vamos a Rosario, empezamos en Rosario, ahí empezamos a hablar del tema de violencia, porque aparece de tantos órdenes, el tema de salud, la perspectiva de género, cosas encontramos los nombres, todas las que fuimos, fuimos en un micro, empezamos a trabajar género y nosotros entonces a la vuelta, 89, 90 empezamos a dejar algunas cosas y trabajar otras, ahí empezamos a trabajar en la perspectiva de género y empezamos a tomar distancia de otras cosas, no tan claro pero había algo urgía empezar a trabajar, en la sociedad de fomento en los últimos años yo me quería ir mi compañera

también, empezamos a trabajar en la perspectiva de género y empezamos a tener ruido ahí adentro, o sea empezamos a cuestionar el lugar de la mujer en las organizaciones...". "...estos momentos fueron marcando, yo venía de cosas jodidas personales y salgo a esta esfera pública".

Trayectoria de liderazgo de género en Organizaciones

Cuando se rastrea la constitución de organizaciones relacionadas con la problemática del género, dicha constitución ha estado altamente relacionada a aspectos de los momentos del Estado en tanto gobiernos y su interrupción democrática y a la acción del mismo en las políticas públicas y por supuesto de la inserción de argentina en el concierto internacional a partir de la participación en encuentros internacionales y la suscripción de acuerdos.

La trayectoria personal muestra un proceso de inclusión y permanencia en la organización. Dicha trayectoria presenta un doble proceso: la consolidación de una posición a partir del reconocimiento de los otros y de atreverse a la ruptura con dicha organización, para generar alternativas. Desde lo individual implica enfrentar situaciones que son distintas a las vividas como experiencia personal, aunque son registradas en el cuerpo y en la memoria

"Yo ya estaba en la Asociación, empecé a trabajar en el tema de ... diríamos de sábado y domingos estaba metida ahí, una vez se hizo una elección y yo también aprendí, ya ahí conocía a la gente y se hace una elección en la comisión interna y que la mayoría era del PC, que estaban en la iglesia compañeros que yo había estado, digo compañeros que había estado trabajando con ellos en el tema del gas, era gente algunos radicales, y como te entra, no? Siempre ... Norma Galeano, la que entrababa como Presidencia que era del PC y la mayoría de la Iglesia, como a veces por el afecto ...si vos me decís tal cosa, no dudás de la que vos me dices... porque me lo decís vos y a mí me entró, el verso me entró, que era del PC, que eran extremistas del, y que por lo tanto, no había que dejarlo entrar y se armó en un momento de la elección, que ellos ganaron muy bien, la elección por votos, ellos manejaban la asamblea, y yo me encontraba en contra de Norma y yo no la conocía bien y estaba tan convencida de que eran del PC ...". " Todos, la mayoría eran de las

comunidades eclesiales de base, todos pero en la sociedad de fomento se armaron dos listas, viste? algunos eran Radicales Peronistas pero también había gente del PC, estamos hablando de los ochenta y pico, pleno proceso, el tema es que viniendo el agua toda del mismo lado como se discute el poder hacia adentro de la sociedad de fomento, por ej, yo voy a misa todos los días con vos, todos estamos en la universidad y nos conocemos pero en el Barrio, vamos a elegir una comisión directiva y ahí estamos en diferentes listas, todo tu pasado por este poder que tienen , como entré yo? Porque terminé avalando y siendo parte de un fraude, porque no la dejamos entrar a Norma, y se armó una comisión transitoria digitada por los otros, seis meses ahí entré en la comisión directiva, pero bueno, que por ahí había historias anteriores yo recién estaba aterrizando y que tiene que ver... y después esos temas barriales que nunca vas a terminar de entender y ahí entré en la comisión interna como vocal. Después se eligió la comisión en ese momento comencé a trabajar en salud se armó un equipo de atención primaria .. se hacían campeonatos de voley en la época de Alfonsín Programa Nacional que era "Deportes para Todos", entonces pudimos armar ahí, yo era de la parte de deportes enseñábamos y armamos tres equipos de voley y pudimos entrar en los "torneos Bonaerenses" de la Provincia de Buenos Aires. Entramos como punto y terminamos como banca nadie daba un peso por nosotros pero había chicos que jugaban bien y el equipo masculino de mayores llegó a la final. Ganó bien y fue una época, un año de ir de un lado para el otro y me sirvió. Queríamos armar entonces dijimos, la Sociedad de Fomento no tenía color, nada, verde por la esperanza negro por la fuerza, verde, negro y rojo, pero las camisetas eran de dos colores porque eran más baratas, y me acuerdo que el rojo , por la sangre, por la fuerza, algo que tenía que ver con la tierra..." "Porque estaba dentro de la comisión o sea, yo empecé como vocal, pasé a secretaría y en un momento quise ser presidenta, eran siempre las mismas caras. había muchas peleas barriales internas, con la gente que había estado mucho estado conmigo. Hubo otro elemento, en el 86 aparecieron los asentamientos, creo que eso nos hizo estar en la lista, apareció Luis D Elía, ...en toda la época anterior que cuando venía él, siempre se manejaba con un alto así de boletas para asociar ... la sociedad de fomento según su estatuto tiene que ser una decisión personal del vecino, no es un partido político y entonces siempre le

discutía, no le permití a él, era una constante pelea cuando yo asumo de presidente de esta, me acuerdo que él copó con 350 personas la sociedad, éramos 22 personas, la comisión directiva, el tema, todas éramos mujeres, la mayoría, la boleta, de la que yo armé con mucha gente amiga, muchos ya no estaban por la discusión barrial, era como que quemaba la sociedad de fomento, era como defendíamos, más que nada. La Sociedad de Fomento tenía vida a través del tema de salud, habían pasado las ollas populares, entonces la última que vinieron, yo había los agentes de salud, éramos poquititos, 30 socios que era lo mínimo que necesitábamos de autoridades”.

Refiriendo a su participación en la obtención del Gas para el barrio expresa: “... una de las primeras conquistas comunitarias barriales, ahí empecé pero por una necesidad, empecé como delegada pero cuando salí, salí como presidenta.” “....cuando discutía con la gente, cuando las feministas nos decían que íbamos a los encuentros nacionales y volvíamos iguales, la gran lucha ... después en el 89, de mujeres que queríamos vivir allá, tener agua caliente, tener teléfono, tener gas, todo, esta parte de la Matanza a nosotros no nos dieron y lo hemos hecho a pulmón Nada se nos dio, este conurbano fue la pelea de las organizaciones sociales”.

Características del liderazgo de género

La literatura detalla rasgos que son deseables en todo líder y conductas que lo caracterizan. Los líderes son los que cuentan con la vocación, la pasión y los recursos personales, políticos, sociales y económicos para ayudar a que otras personas se cuestionen sus emociones, ideas y comportamientos (Sorondo, 2009). Definición en la que se constatan los aspectos advertidos, tales como la actitud y la conducta de un sujeto en un contexto determinado. Sin embargo no se menciona la potenciación del grupo, ni la comunidad en dichas disposiciones. En el relato de la entrevistada aparece constantemente la referencia a otros en su trayecto, que la ayudaron a conformarse como líder, la combinación marca tanto lo individual como lo colectivo en su acción, decisión. Si bien hay una preeminencia de un yo fuerte, no se observa ausencia del otro, en cada período de su vida ha estado como alter ego otra mujer: en su infancia

y adolescencia su madre, en su instancia dirigencial, otra líder comunitaria, en la instancia, religiosa las mujeres de las comunidades eclesiales; en el espacio laboral, la empresaria. ...*“Creo que soy producto de la gente, a mí la gente me ha dado mucho, producto, formarme y conformarme...”*. *“...yo estaba en la parte del cobro, del banco de esas cosas en esos momentos, yo trabajé en el año 79, ella me abrió la mente...”*

En la actualidad se visualizan tendencias a la configuración de liderazgos transformadores de la realidad porque la base de la transformación es relacional, un acuerdo entre varios actores. En la perspectiva de la entrevistada se observan complementariamente estos planos, por un lado, lo individual vital de la historia personal y por otro lado, lo colectivo profundamente imbricado a contextos espaciales y temporales. Es en dicho marco que se extraen los siguientes rasgos distinguibles en los liderazgos:

Capacidad de negociación

“En los 80, pero estos y porque nosotros a través de eso logramos, la otra cuadra está la Sociedad de Fomento, que hay un centro de salud, un tinglado en el fondo, le pedimos que nos pongan el gas, o sea que nuestro trabajo de Delegado, ahí peleamos mucho, me acuerdo, algunos me decían no por el frente, y yo dije mejor que nos quede algo para el barrio y pedimos el techo, mosaico todo el fondo de la sociedad de fomento tinglado y mosaico puesto por la empresa por el trabajo nuestro, mil metros cúbicos para el barrio o sea que todo lo que se colocó con este plan los mil metros cúbicos fueron gratis. Y eso era la recompensa porque la obra se pagó por mes, así que el tipo cañería del barrio fue pagado por la gente frentista y eso tuvimos mil metros cúbicos un año justo de gas gratis, y te puedo asegurar que mucha gente se agarraba la cabeza, porque después vio que teníamos gas, pagó pero ya no era gas gratis...”

“...que vos decís si es líder o no, poder leer en los contextos en la Sociedad de Fomento pude ver la parte política...”

Autonomía y capacidad de decisión

"...ese modelo democrático, porque yo creo que ella decía que la libertad se paga, ella sabía, esa autonomía económica, ella laboraba, laboraba, pero esto algún día sepan mis hijos, pero también de aquel lado, y lo que pasa con nosotros, acá en los sectores populares, es que nosotros no importa que el marido no le da, total ella tiene, pero también falta la autonomía económica a estos sectores yo siempre le digo a las señoras, que hay que laborar y por ejemplo, yo aprendí con esta mujer que todo el dinero se levantaba todos los días a las siete de la mañana y laboraba, tenía todas sus necesidades satisfechas, pero el laburo era parte de la vida y el trabajo como valor, cosa que de acuerdo con la cultura nos ha sacado..."

Actitud crítica sobre el rol y espacio de la mujer.

Cuestionamiento a las estructuras y al lugar que ocupa la mujer en las organizaciones, sean estas cuáles sean. Está presente en el discurso de la entrevistada que el cuestionamiento a su organización familiar de origen, a su organización doméstica, a la organización de la Sociedad de Fomento muestra el poder de la actitud crítica a lo establecido como naturalizado en el entramado social que la perspectiva de género contribuye a poner en cuestión.

"... no tan claro pero había algo que urgía empezar a trabajar, en la sociedad de fomento en los últimos años yo me quería ir ... empezamos a trabajar en la perspectiva de género y empezamos a tener ruido ahí adentro, o sea empezamos a cuestionar el lugar ...". "...entiendo que es una asimetría del poder, yo creo que mi viejo era violento, yo recuerdo de este nacimiento mío a los 14 , mi vieja se separó cuando yo era adolescente, mi viejo, a mi papá, era una figura que yo lo veía cada una vez por semana, cuatro , cinco días al mes, a los cuatro años cuando me voy del lado de mi vieja, me voy con mi hermana mayor a la ciudad que mi hermana mayor me lleva a vivir con ella porque quedan mi mamá, seguro, que me decían mis hermanos era la más chismosa y yo le contaba a mi mamá que allí venía la amante de mi papá, mi papá no me quería, era la que más hablaba, a los cuatro años, eso es lo que mis hermanos

en joda siempre dicen, charla viste? Son cosas que te van marcando te van quedando”.

Capacidad discursiva

Cuando se la escucha se puede inferir que para ser un líder hace falta creer en lo que se hace, es decir estar plenamente convencido del accionar y tener una visión de futuro, y la capacidad para acompañar y convencer a los otros también con la palabra.

“...nosotros les decimos, esto es parte de nuestra lucha. La derecha está tan aceitada como el polo obrero, entonces, yo que soy católica y soy bien fuerte, a veces me duele, por ejemplo en Tucumán, eh h h h h los edificios vallados de policías, tapados y que no me permiten entrar a la casa de Dios, entonces yo bajo y digo, cuando Jesús echó del templo que hacen con la casa de mi padre?, nosotros lo mismo, yo desde mi fe a veces le digo, gente yo no predico en los templos, Jesús predicó en la periferia. Entonces los templos son de ellos, son de la jerarquía. Hay que estar bien convencida de tu fe para no sentir que ellos te... es muy duro pero yo creo que la fe me reafirmó en el trabajo, en la época en que yo empecé a trabajar acá a nosotras nos trataban como las mujeres, éramos lesbianas y que sacábamos la familia, dividíamos la familia.”

Capacidad de ruptura

Entendida como parte de la autonomía, Gorlier⁵⁵ lo presenta como disrupciones en el ámbito de lo doméstico y el poder de decidir, para lograr la emancipación de la mujer y del género humano. Los sujetos autónomos pueden reapropiarse de las nociones de igualdad y libertad en el ámbito de la cotidianidad doméstica y organizativa. *“...ahí empecé a separarme de mi familia porque no aceptaban que estuviera embarazada de soltera bueno igual sigo adelante y nace mi hija en Octubre del 69, con tanta, mi hija nace en*

⁵⁵ Gorlier, J (2005) pág 259

Octubre, en eso que, logro que él salga, porque él era muy, muy mimado de la familia de él". "...ya tenía una trayectoria política entre los fomentista, algunos se fueron, siempre generar amistades, ahí fue que me dí cuenta que la sociedad de fomento había cumplido un ciclo para mí ..."

Entrevistadora: en el 92 me fui

NB: "...me fui, empecé en el 89 empecé a trabajar en el tema de género, el género me mostró lo político, de poder..."

El colectivo de mujeres posibilita presentar las cuestiones domésticas y socio culturales desde nuevas perspectivas ante el resto del colectivo, produciendo rupturas antes lo que era práctica privada de "entendimiento entre esposos" ahora se ha convertido en violencia contra la mujer en el ámbito de lo doméstico y ha trasuntado a lo público con recursos institucionales que se han constituido, entre otras razones, por la acción organizada y persistente de estos colectivos. "...decían que nosotros cobrábamos, entonces no, nosotros tomamos la decisión desde la sociedad de fomento no entregar más, en ese proceso..."

Reflexividad como proceso conformación de liderazgos de género

La reflexión tanto grupal como individual parece ser uno de los puntos centrales en el género. Cuando se hace referencia al género como categoría que ha posibilitado poner en juicio la forma de relacionamiento social se puede captar que en el mismo como componente central se encuentra la reflexividad. Ésta entendida como individuo y colectivo: "...compañeros, la mayoría éramos mujeres, entonces nos cansamos, empezamos a reflexionar...". "Yo me voy pensando, nunca dejé de pensar..."

Reflexiones de cierre

Esta Historia de vida permite captar el recorrido de la conformación de las organizaciones de la sociedad civil en un territorio particularísimo, caracterizado oportunamente en otra investigación como un "palimpsesto".

Orienta la reflexión hacia las características que está asumiendo la acción social en dicho territorio y esas tendencias aún contradictorias entre la persistencia de lógica de la mercantilización del estado y las tendencias actuales de desmercantilización en la cual las OSC se encuentran como actores centrales⁵⁶.

Asimismo permite extraer algunas características del liderazgo en dicha localidad (deseables pero también posibles) y en contextos con altos niveles de necesidades insatisfechas.

En este sentido aparecen rasgos donde se vislumbran liderazgos cooperativos, democráticos, autonómicos. Asimismo de las características centrales que el liderazgo no se concentra ni en uno ni en otro individuo sino en la propia relación.

El modelo de liderazgo de género estaría orientado a la autonomía de los sujetos de la relación de cooperación ante la adversidad o ante el desafío de la transformación. La organización resultante de esta asociatividad es un espacio de referencia y de acción, de identidad y de comunicación. Ambas posibilitadas de generación de interrupciones cotidianas a la performatividad del género.

La conformación de redes (entre Estado y asociaciones) permite, no sin contradicciones, una tendencia a un Estado relacional basado en un democracia participativa que oriente a una democracia que trascienda lo "delegativo" y sin regresar a estados que se desentienden de la cuestión social; asumen la orientación del desarrollo y accionan colaborativamente con otros actores.

Estos actores "colectivos de mujeres" o "colectivos inscriptos en el género" permiten, en lento pero persistente proceso ir mimando la conformación social cimentada en la diferencia de género para contribuir a la necesaria igualdad en la heterogeneidad.

⁵⁶Andrenacci, Luciano (Compilador) Problemas de política social en la Argentina contemporánea. UNGS- Prometeo Libros.Bs.As 2005

Conclusiones

La relación establecida con mujeres y varones integrantes de las organizaciones comunitarias nos ha permitido extraer algunas conclusiones para describir las características del liderazgo en la localidad de La Matanza, algunas deseables y otras también posibles. El aporte significativo es que se ha podido indagar sobre los intereses y acciones de individuos, algunos de ellos pertenecientes a contextos con altos niveles de necesidades insatisfechas y otros, a contextos menos vulnerables, pero todos pertenecientes a un territorio heterogéneo y de una complejidad socio política creciente.

Hemos encontrado que es a partir de las dificultades que viven las mujeres pertenecientes a sectores populares, se movilizan hacia lugares de organización, participación y protagonismo que, a su vez, posibilitan la superación de aquellas situaciones negativas. En este sentido es dable reconocer que sus trayectorias en las OSC aparecen signadas por situaciones agudas que atraviesan sus vidas, tanto a nivel individual como a nivel comunitario. Cabe señalar que la noción de trayectoria, lejos de ser una mera sucesión de hechos, nos remite a la relación entre sucesos de la vida individual y familiar con la comunitaria y social y, como esos mismos hechos, impactan en la consolidación de posiciones personales y formas de organización grupales.

La motivación inicial de la presente investigación era captar la posibilidad de la existencia de nuevos estilos de liderazgos que permitieran ir visualizando aquellos orientados al género. En este sentido, aparecen rasgos donde se vislumbran liderazgos cooperativos, democráticos, autonómicos y de ejercicio de poder. En este fuerte proceso de empoderamiento que protagonizan las mujeres, conviven, como queda dicho, diferentes estilos de liderazgos, algunos más tradicionales y otros más innovadores. Sin embargo, antes de avanzar sobre el particular, es importante señalar que las entrevistadas, si bien reconocen su posición de líderes, no se ubican por sobre sus compañeros/as sino en una posición horizontal, de igualdad con ellos/ellas. Asimismo, se han detectado características que orientan al liderazgo que no

se concentra ni en uno ni en otro individuo sino en la propia relación de liderazgo.

Las organizaciones visitadas y sus líderes muestran un estilo diferente de liderazgo que, en la mayoría de los casos, resultan más participativos, menos rígidos, con ideas fortalecedoras hacia nuevos planteos, que se orientan a temáticas novedosas y necesarias para hacer frente a una realidad compleja, como la que se vive en el territorio.

En la búsqueda de referencias sobre estos tipos de liderazgo, a los que designamos transformadores, hemos detectado la presencia y persistencias de otros modelos de conducción, cimentados en las formas más típicas del liderazgo, forjado en lo más tradicional de la perspectiva de conducción que se instala en las organizaciones o que, vale la pena remarcarlo, las organizaciones reproducen acríticamente.

El liderazgo de las mujeres se está transformando, y de ser el colectivo que garantizaba la mínima subsistencia en los barrios por su disposición para "ayudar a los otros", comienza a ser actor en el escenario de las políticas públicas, incidiendo en la definición de problemas sociales y el desarrollo de las estrategias para su resolución. La participación en la toma de decisiones en todo el proceso de implementación de las políticas se constituye en un espacio que progresivamente se consolida.

También hemos visto cómo esto requiere, por parte de las mujeres y las organizaciones, una reconfiguración de sus misiones, que incluye, fuertemente, un impacto en el liderazgo. Hacia dónde y cómo se acciona el mismo, configura las características de quién lidera, construyendo nuevas representaciones respecto del ejercicio de roles hacia el interior de las organizaciones y su vinculación con el Estado y la comunidad. Las líderes, por ejemplo, ya no se constituyen en torno a la protección de los derechos de los ciudadanos, esa es tarea del Estado. Entonces nos encontramos en presencia de nuevos acontecimientos y relaciones, donde estas líderes y sus organizaciones se están redefiniendo según nuevas miradas respecto a la acción política y social.

La conformación de redes entre el Estado y las asociaciones, por ejemplo, permite desarrollar, no sin contradicciones, una línea de acción que tiende a estructurar relaciones institucionales más democráticas y participativas, que orienten al sistema democrático hacia la superación y

trascendencia de lo "delegativo", sin regresar al conocido Estado que se desentiende de la cuestión social. Entonces, estas redes son las que finalmente asumen la orientación del desarrollo y accionan colaborativamente con otros actores.

La relación con el Estado se configura en torno a una alianza que pretende ser estratégica, y las líderes reconocen en él las instancias políticas y metodológicas para el fortalecimiento de sus intervenciones. Ya no hay un posicionamiento desde el enfrentamiento, sino la búsqueda de un recorrido compartido, acordando el desarrollo de proyectos. Esto siempre con la tensión propia de la participación en escenarios complejos donde la multiplicidad de actores deviene en influencias recíprocas.

El Estado se constituye hoy, para ellas, en fuente de nuevos aprendizajes, nuevas alianzas y nuevos poderes, que modifican el ejercicio del liderazgo, a las líderes en si mismas y las representaciones que sobre éstas construyen el Estado, la comunidad, los equipos de la organización y las propias líderes. Las líderes han crecido en legitimidad social, su participación en la gestión de las políticas se prevé desde su concepción y los espacios de incidencia se ven ampliados y complejizados. Lo local, el territorio, es visto en su integralidad. Las líderes, paulatinamente, en sus prácticas y narraciones, se alejan de la sectorialización, y avanzan respecto a la identificación de sus problemas y soluciones en un escenario mayor, donde, sin perder de vista sus particularidades, vislumbran que son parte de otras trayectorias que las contextualiza y las orienta en su definición.

Estos "colectivos de mujeres" o "colectivos inscriptos en el género", como nuevos actores de la sociedad, permiten, en lento pero persistente proceso, ir minando la conformación social cimentada en la diferencia de género para contribuir a la igualdad en la heterogeneidad.

El género como categoría es una de las contribuciones teóricas más significativas de los últimos tiempos. Es una construcción sociocultural, lo que implica una definición de carácter histórico, social y político, acerca de los roles, identidades y valores que son atribuidos a varones y mujeres. En tanto que el sexo es una característica que es atribuida por la biología, el género es una ampliación en la designación de los códigos e ideales que determinan el accionar de las personas para ser reconocidos como varón o mujer. Sin

embargo, la acción del conjunto de actores que comienzan a perfilarse como hacedores de organizaciones que se orientan en la línea de la nueva institucionalidad, permite considerar que el debate de género estará presente por algunos años más y lentamente podrá ir superando los estadios hacia la igualdad de género dentro de la organización.

El modelo de liderazgo de género estaría, entonces, orientado a la autonomía de los sujetos de la relación de cooperación ante la adversidad o ante el desafío de la transformación. La organización resultante de esta asociatividad, es un espacio de referencia y de acción, de identidad y de comunicación. Todas estas marcas de funcionamiento terminan siendo herramientas que posibilitan la generación de disrupciones cotidianas hacia la performatividad del género.

Asimismo, esta investigación nos ha permitido ir percibiendo las transformaciones que en el seno de las organizaciones transitan las masculinidades. En tal sentido, hemos observado a aquellas que sostienen modelos patriarcales en la constitución de líderes, aquellas que han logrado inscribirse en líneas feministas y aquellas que han superado esta configuración para explorar en el género. En este contexto, podemos mencionar también la visión androcéntrica, que consideraba como un desvío universal a todo aquello que se corriera de los valores dominantes en el patriarcado. Dicho de otro modo, es una percepción centrada y basada fundamentalmente en normas y valores masculinos. Por ello el androcentrismo es centrar al hombre como medida de todas las cosas, presentando a la mujer como un desvío a la norma. El aprendizaje de la masculinidad en el escenario del sistema patriarcal se ha sustentado, principalmente, desde la postura de la superioridad del hombre sobre la mujer, que se plasma en las relaciones asimétricas de poder sobre otros y otras.

En sentido contrario, el feminismo emplaza el poder patriarcal reclamándole, por ejemplo, facilidades de trabajo y participación, con accesos de dignidad e igualdad, propiciando la igualdad de oportunidades. De la misma forma, no podemos eludir que el androcentrismo lingüístico tiene indudables repercusiones en la vida de la gente, producto de la formación cultural basada en los usos de la lengua. Así, el androcentrismo, en mayor medida que el sexismo, es la causa y el origen de determinados usos de la lengua que

tienden a excluir o invisibilizar a las mujeres en la constitución del discurso. Es una forma de violencia simbólica que genera discriminación porque pone límites al imaginario, alterando el orden simbólico, puesto que limita lo pensable y lo decible.

En este sentido se considera que la perspectiva de análisis del liderazgo de género, permite ver los distintos estilos de construcción y ejercicio del liderazgo en el seno de la organización. Si se puntualiza como importante el concepto de construcción, consideramos sustantivo visualizar en qué marco se está dando la misma. Lo observado permite considerar que, en algunas situaciones, hay persistencia de un estilo tradicional, enmarcado en el sistema patriarcal, en el cual se da por sentado que los niveles de jerarquías siempre están sustentados por varones.

Insistimos, estos estilos de liderazgos, coexisten en el espacio local interactuando y llevando sus voces del ámbito de lo doméstico al ámbito público- social.

Ligado al rol de líder, aparecen con fuerza las nociones de responsabilidad y trabajo, tanto hacia adentro de la organización como hacia el afuera. Además, en los relatos aparecen recurrentemente referencias al compromiso, la militancia y la entrega personal como características predominantes de su accionar cotidiano. El transitar este proceso compartido resulta en un fortalecimiento de cada uno en su individualidad y en su funcionamiento grupal.

En muchas de las experiencias analizadas, aparecen menciones explícitas a la circulación y puesta en común de los distintos saberes, en tanto aportes que conducen al logro del objetivo común y también que quien conduce se apoya en el grupo. Son estas cuestiones que abonan la idea de una estrecha relación entre el líder y los liderados, sustentada en una historia, objetivos y tareas compartidos. Quienes hacen estas organizaciones visualizan como garantía de continuidad las características del vínculo que establecen con sus líderes.

El liderazgo así conformado, estaría definido por un protagonismo dirigido a crear espacios, materiales y simbólicos, para otras mujeres. Dicho accionar, implica una disposición personal plena, al extremo de supeditar su desarrollo económico y familiar al de la organización, siendo la atención de las

problemáticas que las afectan lo que se constituye medular en la vida de estas líderes.

Entonces, podemos decir que los liderazgos en organizaciones de género, asumen características particulares, en tanto que ocupan la situación de poder sin posicionarse por sobre los otros, sino junto a ellos. Esta característica definitoria es el resultado de relaciones delineadas por la propia génesis de las OSC, es decir: espacios participativos.

Llevar adelante esta investigación nos ha permitido captar que la acción en red, para las organizaciones, es posible manteniendo la individualidad y que la trascendencia regional, nacional e internacional es posible desde lo local y en lo local, es decir actuación y articulación multinivel.

Sin intenciones de generalización ni de homogeneizar, podemos mencionar aquellas características detectadas en los actores que nos permiten caracterizar el liderazgo orientado al género y las organizaciones que permiten su surgimiento.

Rasgos constitutivos del liderazgo orientado al género

- Favorece y fortalece la participación
- Toma de decisiones colectivas
- Acción orientada a objetivos colectivamente estipulados
- Saber y hacer son elementos interdependientes y compartidos.
- Ruptura con procesos individuales y capacidad de comprensión de lo colectivo en lo individual y viceversa.
- Actitud orientada a la comprensión del problema como complejo y a la articulación permanente
- Liderazgo como poder colectivo basado en acciones que si son individuales están orientadas a la meta.
- Capacidad que se aprende en base a condiciones individuales socialmente configuradas y ambientes críticos constructivos.
- Procesos sociales como marco de la configuración del liderazgo, en contextos democráticos.

- La meta está implicada en lo particular y en lo colectivo no se distinguen las visiones y misiones individuales.
- Responsabilidad y trabajo como atributos propios del liderazgo

Rasgos constitutivos de las organizaciones orientadas al género

- Articulación entre el espacio público y privado.
- Espacio de interacción social, de identidad y pertenencia.
- Espacio de configuración de liderazgos y de transformación.
- Cuestionamiento a la conducción tradicional de la organización y ruptura con el ejercicio de roles y funciones basadas en el sexo.
- Poder concentrado en la propia organización no en los sujetos de la organización, la relación establecida genera el poder, la disputa del mismo es hacia el afuera de la organización, hacia adentro prevalece la horizontalidad y la distinción de liderazgos múltiples.
- Espacio de ejercicio de liderazgo colectivo y orientación según capacidades y necesidades de la organización.
- Construcción de un lenguaje colectivo y distanciado de lo preformativo del género
- Articulación entre dimensiones políticas, culturales, religiosas, ideológicas
- Cuestionamiento a las formas tradicionales de la acción social en el territorio.
- La organización como posicionamiento ideológico, de valores y ética.
- Comunicación abierta, prevalece el debate, organización abierta y democrática.
- La misión y la visión organizacional yuxtapone lo individual y lo colectivo.
- Adhesión a acciones de políticas de la diferencia pero tendientes al logro de igualdad.

Bibliografía

- Acotto, Laura. Las organizaciones de la sociedad civil y políticas públicas. Espacio Editorial. Bs. As. 2003
- Alonso, Luis. La mirada cualitativa en sociología. Editorial Fundamentos. 1998
- Andrenacci, Luciano (compilador) Problemas de política social en la Argentina contemporánea. Unga- Prometeo libros. Bs. As 2005
- Arrupe, Pedro. Sistematización de experiencias de participación ciudadana en Costa Rica y empoderamiento de mujeres. Costa Rica, 2006
- Arteaga, Ana y Ramón, Soraya. Liderazgo resonante según género. Revista Multiciencias vol. 9 n° 3. 2009
- Artola, Analía. Mujeres de La Matanza. Colección La Matanza, Mi lugar n° 6 c.l.m editorial. Bs.as. 2009
- Beck, Ulrich. Libertad o capitalismo. Conversaciones con Johannes Willms. Ed. Paidós. Barcelona
- Berger, Peter L. y Luckmann, Thomas, en Modernidad, pluralismo y crisis de sentido. Ed. Paidós, Barcelona, 1997
- Bhabha, Hommi. La nación como narración, en Pensando la nación. 2002
- Bourdieu, Pierre. Pensamiento y acción. Libros del Zorzal. Bs.as. 3° reimpresión. 2005
- Bourdieu, Pierre. La miseria del mundo. Editorial F.C.E 1999
- Brugué, Quim y Gomá, G. Gobiernos locales y políticas públicas. Ariel Ciencia Política, Barcelona, 1998
- Burgos Ortíz. Gestión local y participación ciudadana. Espacio Editorial. Bs. As. 2004
- Butler, Judith. El género en disputa. Ed. Paidós. Barcelona. 2007
- Butler, Judith. Cuerpos que importan. Sobre los límites materiales y discursivos del sexo. Ed. Paidós. Bs. As. 2005
- Carabajal Mariana. Premio a la lucha contra la violencia. Diario Página 12. 11 de marzo 2009.
- Cardarelli, Graciela - Kessler, Gabriel y Rosenfeld, Mónica. La lógica de acción de las asociaciones voluntarias, los espacios del altruismo y la promoción de derechos humanos en: Público y privado (las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina). Unicef Losada. Buenos Aires, Argentina. 1995
- Cardarelli, Graciela y Rosenfeld, Mónica. Con las mejores intenciones. Acerca de la relación entre el estado pedagógico y los agentes sociales, en: Duschatzky, Silvia (compiladora), Tutelados y asistidos. Programas sociales, políticas públicas y subjetividad. Buenos Aires, Argentina. Paidós. 2000
- Carrera Carolina e Infante, Mariela. La participación de las mujeres en espacios de decisión de las organizaciones de la sociedad civil en Valdéz, T. y Olavaria J. Observatorio de Género y Equidad. Corporación Humana. FLACSO. Sgo de Chile. 2008
- Castillo, J.; Azia, C. Manual de género. Editorial Grupo de Estudios Sociales. 2010
- Causa, Adriana, Ojam, Julieta. Compiladoras Mujeres piqueteras. Trayectorias, identidades, participación y redes". Ediciones Baobab. Bs as. 2008

- Cepal; ¿Qué es el capital social comunitario?. Serie políticas sociales 38; Sgo. de Chile. 2000.
- Comisión Europea; Política social de la comunidad. Programas, redes y observatorios. Oficina de publicaciones. Luxemburgo 1996.
- Corraggio, José Luis. Las políticas públicas participativas: ¿Obstáculo o requisito para el desarrollo local? en González Bombal, Inés (compiladora) fortaleciendo la relación estado – sociedad civil para el desarrollo local. Cenoc. Libros del zorzal. Bs. As. 2004
- De Piero, Sergio. Organizaciones de la sociedad civil. Tensiones de una agenda en construcción. Paidós . Tramas sociales. Buenos Aires, Argentina.2005
- Diccionario de la Real Academia Española. ESPASA-CALPE. Bs. As. 2001
- Duschatzky Silvia (compiladora). Tutelados y asistidos. Programas sociales, políticas públicas y subjetividad. Ed. Paidós. Bs.As. 2000
- Eroles, Carlos y otros. Antropología, cultura popular y derechos humanos. Espacio Editorial. Bs. As. 2004
- Fernandez Poncela, Anna Maria. ¿Tiene género la política social? en Vilas Carlos (coordinador) Estado y políticas sociales después de ajuste. Nueva Unam. 1995
- Ferullo de Parajón, Ana. El triángulo de las tres P. Psicología, participación y poder. Ed Paidós. Bs. As. 2006
- Forni, Floreal. Compilador. De la exclusión a la organización. Hacia la integración de los pobres en los nuevos barrios del conurbano bonaerense. Ediciones Ciccus. Buenos Aires, Argentina. 2002
- Goleman, Daniel y otros, en El líder resonante crea más. Ed. Plaza & James Editores. España. 2003
- Gómez Adriana. Derechos Humanos de las mujeres latinoamericanas y del Caribe. Cuaderno mujer salud. Santiago de Chile. 2002
- Gorlier Juan Carlos. Comunidades narrativas. El impacto de la praxis feminista sobre la teoría social. Ediciones Al margen. Colección Universitaria. La Plata. 2002
- Gorlier, Juan Carlos Construcción social, identidad, narración y el (re)hacer del género. Ediciones Al margen. Colección Universitaria. La Plata. 2005
- Grassi, Estela. Políticas y problemas sociales en la sociedad neoliberal. La otra década infame. Espacio Editorial. Bs As. 2003
- Heller, Lidia. Nuevas voces del liderazgo. Editorial Galerna. Buenos Aires. 2004
- Herrera Gómez, M y Castón Boyer. Las políticas sociales en las sociedades complejas. Ariel Editora. Barcelona. 2003
- Kalinski; L, Vila y otros. Género para el desarrollo humano sostenible. ENMUNI. CABA. 2008
- Lombardo, Emanuela. La europeización de la política española de igualdad de género. Editorial Tirant lo blanch. Colección Ciencia Política. Universidad de Zaragoza. Valencia. 2004
- Luna, Elba. Confines sociales. Organización de la sociedad civil de promoción y desarrollo de Argentina. PNUD. Edilab. Buenos aires, Argentina. 2000
- Mallimaci, Fortunato y Beliveau, Verónica. Historia de vida y métodos biográficos, en Vasilachis de Gialdino, Irene (compiladora) Estrategias de investigación cualitativa. Gedisa. 2007

Marradi, Alberto y otros. Metodología en las ciencias sociales. Editorial Emecè. 2007

Montoya Ruiz, Ana Milena. Recorrido por las políticas públicas de equidad de género en Colombia y aproximación a la experiencia de participación femenina con miras a la construcción de escenarios locales. Prigepp- Flacso. Programa de derecho de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco- Cartagena en convenio con la Universidad de Medellín.

Morales María Alejandra. El fortalecimiento institucional y los desafíos del desarrollo, en: Conjuntos, La sociedad civil en Argentina. Consejo Asesor de la Sociedad Civil. Representación del BID en la Argentina. Buenos Aires, Argentina. 1998

Morin, Edgar. Epistemología de la complejidad en Schnitman, Dora (compiladora) Nuevos paradigmas. Cultura y subjetividad. Paidós. Bs. As 1994

Mucchielli, Alex . Diccionario de métodos cualitativos en ciencias humanas y sociales. Editorial Síntesis. Madrid. 1996

Municipalidad de La Matanza. Dirección de organización y estadística. Documento interno. Diciembre de 2001.

Observatorio Social UNLAM. Escenarios de participación comunitaria. El desarrollo local y las Ongs en el partido de La Matanza. Programa de incentivos 2006-2008.

Petracci, M. en Kornblit, A. L (coordinadora) Metodologías cualitativas en ciencias sociales. Modelos y procedimientos de análisis. Editorial Biblos. 2007

Ruiz, Violeta. Organizaciones comunitarias y gestión asociada. Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada. Ed. Paidós. Bs. As. 2004.

Soneira Abelardo Jorge. La teoría fundamentada de los datos (grounded theory) de Glaser y Strauss en Estrategias de investigación cualitativa . Editorial Gedisa. Bs.As. 2007

UNIFEM Argentina. Crisis y resistencias: voces de mujeres. Paz Producciones. Bs. As. 2003

Vazquez Barquero, A; Madoery (compiladores) Transformaciones globales, institucionales y políticas de desarrollo local. Homosapiens Ediciones. 2001

Veneranda, Luciana. El grupo de discusión en Mendicoa, Gloria (compiladora) Manual de metodología de la investigación social. Apuntes preliminares. Editorial Espacio. Bs. As 1998

Weber, Max. Economía y sociedad. Fondo de cultura económica. México. 7ma impresión. 1984

En la Web

Burns, James y MacGregor H. www.alaic.net/ponencias/UNIrev

Maristella Svampa <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/las12/13-5269-2009-10-30.html> -Las 12. La hipótesis de la manipulación

El Plan Estratégico para La Matanza <http://www.lamatanza.gov.ar/gobierno/pelm.php>

Anexo 1

La participación de las OSC del territorio en las problemáticas de mujeres, la constitución de liderazgo de género

Jornada de Investigación

Actividad preparatoria para la V Jornada de Gestión Local y Políticas Públicas

Actividad práctica del Programa FADEL

Informe Final

Fecha de realización: 6 de mayo de 2010

Lugar: Universidad Nacional de La Matanza, Auditorio Grande.

Horario: 14 a 20 hs.

Comité Organizador: Coordinación de la Carrera de Trabajo Social y Equipo de Investigación "Las OSC como escenarios de participación en la perspectiva de género: La trayectoria individual hacia la conformación de la organización y la constitución de liderazgos", Programa de Incentivos (período 2009 – 2010).

Auspició: Observatorio Social - UNLAM

Fundamentación de la actividad:

El género se reveló como una herramienta útil de análisis y planificación, porque permite una perspectiva abarcadora, al incluir experiencias tanto de mujeres como de varones en las relaciones sociales. En la actualidad, en lo cotidiano, género se asocia a mujer. La mujer es el género o el género la mujer. ¿La mujer es la que tiene género y por eso se ocupa de él?

La categoría de género refiere a la identidad de las personas. ¿Oscurece lo que tiene que estar en el foco de atención? ¿Cómo entienden esta problemática los integrantes de las OSC que actúan en el territorio?

¿El líder nace o se hace? Las OSC son espacios de participación y constitución de líderes. ¿Qué tipos de líderes se presentan en la acción de las Organizaciones que se reconocen actúan en el área de género en el territorio? ¿El líder es una condición individual o colectiva? Es posible pensar en la constitución de Liderazgos femeninos y masculinos orientados al género y la comunidad.

Esta actividad continúa en la línea de encuentros de intercambio como ejercicio del saber-hacer que lleva a cabo la Universidad como comunidad integrada.

Los objetivos de la jornada fueron:

Intercambiar experiencias de acción entre OSC que abordan problemáticas de mujeres.

Aportar a la discusión sobre los liderazgos femeninos y las formas de solidaridad entre mujeres; y varones y mujeres en el territorio.

Aportar en conjunto lineamientos para un perfil de liderazgo de género.

Contribuir como Universidad a consolidar las redes que en el territorio se orientan a la acción de género.

Descripción de la actividad:

La Jornada de Investigación “La participación de las OSC del territorio en las problemáticas de mujeres, la constitución de liderazgo de género” fue un encuentro de intercambio de experiencias entre asistentes que provenían de diferentes **ámbitos sociales y comunitarios**, con un panel expositivo sensibilizador respecto a la temática y con el trabajo en tres grupos simultáneos que trabajaron desde la metodología de grupo de discusión y que presentaron las conclusiones en un plenario final.

Desarrollo de la actividad:

1. Convocatoria: El comité organizador concentró la invitación a participar de la jornada a las OSC del Partido de La Matanza. Por las vías de correo electrónico y postal, fueron convocadas aquella con reconocida acción en el territorio.

Las comunicaciones proponían a los invitados concurrir a la actividad para la reflexión acerca de la relación entre las Organizaciones del distrito y el intercambio de visiones y misiones respecto del género, las articulaciones con el Estado, los logros y desafíos en términos de desarrollo local y bienestar de la comunidad, a través de la participación en grupos donde se proponía discutir acerca de la caracterización de los líderes en el área y lineamientos para el liderazgo de género.

2. Panel: Las OSC como escenarios de constitución de liderazgos en el territorio: Liderazgos femeninos – Liderazgos de género

Expositoras:

Mg. Virginia Pita.

Lic, en trabajo Social y Profesora de Filosofía y letras de la UBA. Especialista en salud y Doctora en Historia (UBA).

Tiene una trayectoria importante en la investigación, es una activa participante de grupos de estudio sobre Género, desde 1998 es miembro del Instituto Interdisciplinario de estudios de Género. De la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA y desde el año 2000 miembro del grupo Mujeres y diversidad en la década de 1970. También investigadora de la Agencia FONCYT y UBACYT. Ha ganado becas para estudios tanto en el País como en el extranjero.

Docencia universitaria en metodología de la investigación y en historia social latinoamericana y de los sistemas políticos (UBA).

Ha presentado trabajos en congresos nacionales e internacionales, como el Seminario Internacional Fazendo Género 7 y 8 ; Global turns and gender returns The State of gender and history research in latin America University of Michigan. Y 22 presentaciones nacionales en jornadas, talleres, congresos donde expuso sobre género, historia y salud.

Autora de libros, capítulos de libros, artículos y escritos de transferencia y difusión. Nacionales y extranjeros. Entre ellos "Criaturas y saberes de lo monstruoso", Editorial Facultad de filosofía y letras UBA 2008; "mujeres de luchas, resistencias y representaciones. Mujeres en la Argentina, siglos XIX y XX Editorial, Universidad nacional de Tucumán en el año 2007. Artículos como "voces en conflicto, espacios en disputa". Experiencias feministas en la Argentina de los `90 en FEMINARIA también en el 2007.

Arq. Laura Kalinski.

Mag. Liliana Bonavita.

Lic. en Servicio Social (UBA). Magister en Ciencia Política (UNSAM) Especialista en Organizaciones Sin Fines de Lucro (U. San Andrés- U. Di Tella-Cedes.) y Fundación Unida. Terapeuta familiar. Especialista en temática de violencia.

Jefa del Servicio de Promoción Comunitaria de la Municipalidad de La Matanza. Centro de Salud Mental del Hospital Paroissien de La Matanza.

Profesora titular del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de La Matanza. Directora de varios proyectos de investigación científicos.

Ex Vicedecana del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de La Matanza. Diseñadora de la Maestría en Gestión Ambiental y ex coordinadora de la misma

Participante en conferencias en diversos ámbitos nacionales e internacionales.

Representante de la red ALFA para América Latina.

Profesora de diversas materias, referidas a Salud Mental facultades de la UBA; Universidad del Salvador y Kennedy.

Consultor de ONGs. en el Proyecto APAC del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, entre otros.

3. Grupos de discusión:

Los grupos fueron coordinados por integrantes del equipo de investigación acompañados por alumnos de la carrera de Trabajo Social de la UNLAM que realizaron la observación y el registro de la experiencia. En cada uno de los grupos se propuso la discusión acerca de la caracterización de los líderes en el área y lineamientos para el liderazgo de género, profundizando la reflexión en uno de los siguientes ejes temáticos:

- Escenarios de participación comunitaria. Las organizaciones de la comunidad como espacios de conformación de líderes locales.

Concepto clave para la indagación: Organización.

Interrogantes disparadores: Cómo llegaron las mujeres a formar parte de la organización que representan? Quién invita a formar parte de una

organización? Cómo se invita? Para asistentes de organizaciones relacionadas a la problemática de género: Qué entendemos por género? Cómo es una organización que forma líderes para trabajar hacia la igualdad de género.

- Vínculos entre las organizaciones y la constitución de liderazgo colectivo.

Concepto clave para la indagación: Participación y articulación entre OSC.

Interrogantes disparadores: Cuando la organización se relaciona con otras, cómo se establece el con quién y el cómo relacionarse? El establecimiento de relaciones con el Estado es distinta a la relación con otras OSC?

- Liderazgo de género. Del liderazgo individual al liderazgo colectivo.

Concepto clave para la indagación: Liderazgo.

Interrogantes disparadores: Qué es ser un líder? Quiénes son líderes? Cómo son los líderes en La Matanza? La gente que trabaja con problemas de la comunidad son liderazgos femeninos, se diferencian de los masculinos? Cómo es un líder desde la perspectiva de género? Cómo sería un liderazgo de género en La Matanza?

Metodología: Los conceptos claves para la indagación y los interrogantes disparadores se constituyeron en las guías de la actividad de los coordinadores y los observadores.

Los coordinadores iniciaron el debate, y solo intervinieron para motivar, preguntar a quienes se mostraban más callados, organizando el intercambio en los momentos en que todos hablaban a fin de dar la palabra garantizando que todos participen y que nadie monopolice la palabra.

Los observadores se concentraron en el registro textual de las interacciones verbales. Realizaron un diagrama de la ubicación de los participantes, indicando el sexo de los mismos. También registraron aquellas conductas que se destacaron en la dinámica grupal, la caracterización de los subgrupos que las opiniones en el debate fueron constituyendo.

Los talleres fueron grabados (sonido), por lo que el aporte de los observadores complementó este registro.

Participantes:

Asistentes: 90

OSC: 20

Municipios:5

Conclusiones:

Tomaremos como eje de las conclusiones los objetivos específicos que se propusieron para el desarrollo de la Jornada.

Con diferentes matices en las características que asumieron los asistentes de los tres grupos de discusión lograron intercambiar experiencias de acción abordando problemáticas de género. Pudo identificarse marcado interés por parte de los miembros en relatar sus experiencias, sus opiniones y en contraponer reflexiones cuando no se acordaba con lo manifestado por otro. Se destacaban aquellos asistentes que ocupan funciones directivas formales o informales en las OSC. Aquellos participantes que concurren interesados en la temática, pero sin participación activa en acciones sociales de este tipo se mostraron callados e interesados en los debates que observaban.

Los grupos de discusión generaron insumos sustanciosos en término de aportes conceptuales sobre los liderazgos femeninos y las formas de solidaridad entre mujeres; y varones y mujeres en el territorio. Cómo puede observarse en el cuerpo principal de este informe, este debate ocupó un lugar central en el intercambio. El tema generó en todos los asistentes una toma de posición enfática y una defensa de la misma frente a otras opiniones.

Los grupos, desde la dinámica del intercambio y la generación de información a partir de la participación y la constitución de acuerdos y diferencias, generó aportes descriptivos e interpretativos para la construcción de un conjunto de lineamiento que caractericen el perfil de liderazgo de género.

Finalmente, creemos con la concreción de este espacio de encuentro la Universidad ha realizado un aporte significativo a la consolidación de las redes que en el territorio se orientan a la acción de género. Muchos de los asistentes ya participan de espacios de articulación de este tipo, muchos otros pudieron generar en la jornada nuevos contactos para fortalecer el accionar local. También, que las OSC compartieran espacios con áreas públicas locales generó reconocimientos mutuos respecto al servicio desarrollado para la ciudadanía.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA
DPTO. HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

JORNADA DE INVESTIGACIÓN

Las Organizaciones de la sociedad civil como escenarios de constitución de liderazgos en el territorio:

- Liderazgos femeninos
- Liderazgos colectivos
- Liderazgo de género

Auditorio Grande

Jueves 6 de Mayo
14 a 19:30 HS

Informes e inscripción:

Dpto. de Humanidades y Ciencias Sociales- Carrera de Trabajo Social
Tel: 4400-69520959/ E-mail: recoordinación_ls@unlam.edu.ar

Testimonio Gráfico 1
Afiche de convocatoria a la Jornada



Testimonio Gráfico 2
Primer Panel en su presentación



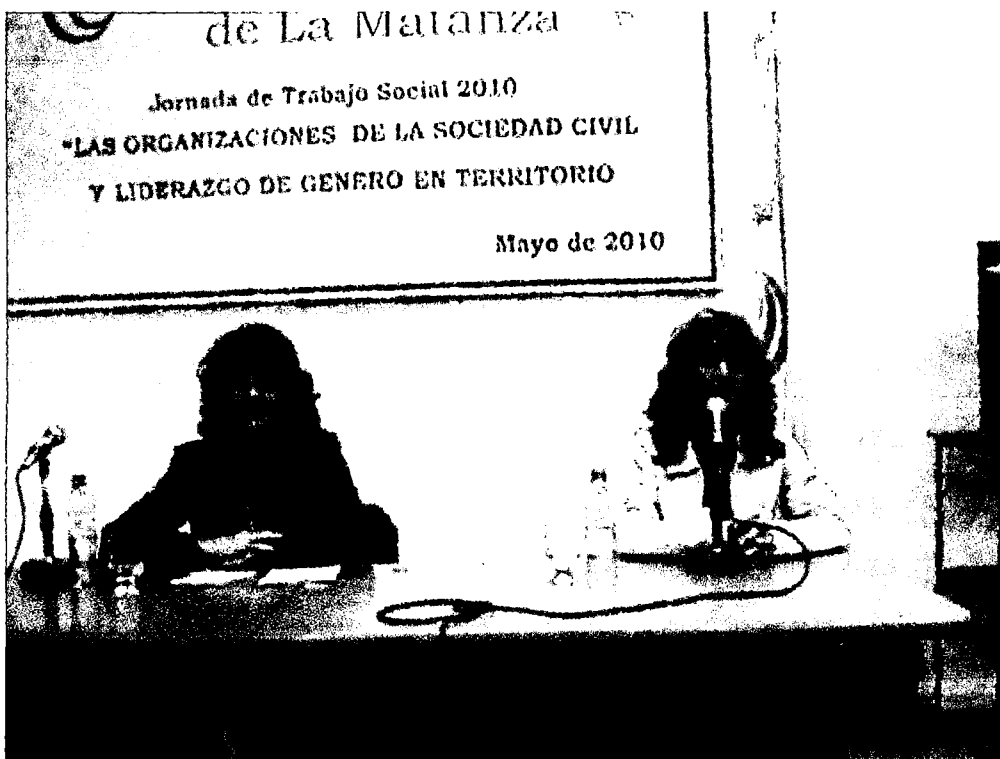
Testimonio Gráfico 3
Primer Panel. Arq. Káliniski, Lic. Bonacita, Dra. De Filippis y Lic. Veneranda en el comienzo de la Jornada



Testimonio Gráfico 4
Grupo de Reflexión en el comienzo de la actividad



Testimonio Gráfico 5
Otro de los Grupos de Reflexión



Testimonio Gráfico 6
La Secretaria de Investigación del Dpto. de Humanidades y Ciencias Sociales, Dra. Gloria Mendicoa cierra la Jornada con la Directora de Proyecto de Investigación, Lic. Luciana Veneranda



Testimonio Gráfico 7
La Arq. Laura Kalinski durante su presentación.

Nómina de OSC presentes en la jornada:

Casa de la Mujer. Ramos Mejía.
Red Social Abriendo Puertas. La Tablada
Sociedad de Fomento y Cultural Biblioteca Popular Crece desde el Pie.
CEPIT
CAPVFyG. Había Una Vez y Anexo.
ADISIC
CCVB – UOM La Matanza
Centro Comunitario Madre Teresa de Calcuta
30 de Julio La Matanza y Mesa Redonda.
UMA – Unión de Mujeres Argentinas
Asociación Civil Nadina
Biblioteca Popular Rotary Club
Rotary Club Lomas del Mirador
Casa Rosa Chazarretta

Radio Freeway

Murga Haedo

La Jornada en los Medios de Comunicación Locales:

UNLAM

Jornadas sobre Liderazgo de Género

La Universidad Nacional de La Matanza a través de la Coordinación de la Carrera de Trabajo Social y el Equipo de Investigación coordinó el 6 de mayo la «Jornada de las Organizaciones de la Sociedad Civil y Liderazgo de Género».



La jornada organizada por la Carrera de Trabajo Social

La Jornada contó con el auspicio del Observatorio Social de la UNLAM y se encuadró dentro de una actividad preparatoria para la «V Jornada de Gestión Local y Políticas Públicas-Actividad Práctica» dentro del Programa FADEL.

La propuesta tenía como fin reflexionar acerca de la relación entre las organizaciones del distrito y el intercambio de visiones y misiones respecto del género, las articulaciones con el Estado, los logros y desafíos en términos de desarrollo local y bienestar de la comunidad. Para ello se dispuso una mesa inicial como disparadora del trabajo que luego se llevó a cabo en talleres donde se discutió acerca de la caracterización de los líderes en el área y lineamientos para el liderazgo de género.

En la primera parte, las exposiciones estuvieron a cargo de la arquitecta Laura Kalinski, la magister Valeria Pita y la magister Liliana Bonavita.

Luego de un pequeño receso se formaron los grupos de los talleres en torno a los siguientes ejes temáticos: Escenarios de participación comunitaria. Las organizaciones de la comunidad como espacios de conformación de líderes locales; Vínculos entre las organizaciones y la constitución de liderazgos colectivos y Liderazgo de género. Del liderazgo individual al liderazgo colectivo.

En definitiva, se trató de establecer qué es un líder, quién es y cómo es, en un concepto amplio de territorio y no sólo por el lugar local, sino también por una construcción social de territorios. ¿Se puede hablar de liderazgo femenino, se diferencia de los liderazgos masculinos, cómo es un liderazgo de género en el territorio? Con estas propuestas se inició el intercambio de opiniones donde los asistentes desarrollaron las temáticas apoyándose en la evolución de la sociedad que busca dar un lugar más equitativo a la mujer en un mundo cada vez más competitivo.

http://www.labarradyr.com.ar/2010/06_jun10/La_barra_Educacion.htm

Testimonio Gráfico 8
Repercusión en el diario La Barra (Ramos Mejía)

Hoy se realizará una jornada sobre la problemática de género en la UNLaM

de San Justo La Matanza, el jueves, 06 de mayo de 2010 a las 5:40

Discutirán sobre liderazgos y formas de solidaridad femeninos

La Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM), a través del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales, llevará a cabo la jornada de investigación "La participación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) del territorio en las problemáticas de mujeres. La constitución de liderazgo de género", este jueves a las 14.

Durante el evento, que tendrá lugar en el Auditorio Grande, se desarrollarán paneles y talleres grupales con temáticas referidas a las problemáticas de género, y se buscará intercambiar diversas experiencias de acción vinculadas a este flagelo.

En este sentido, los ejes que se trabajarán en cada grupo serán: "Escenarios de participación comunitaria. Las organizaciones de la comunidad como espacios de conformación de líderes locales", "Vínculos entre las organizaciones y la constitución de liderazgos colectivos", y "Liderazgo de género. Del liderazgo individual al liderazgo colectivo".

De este modo, los especialistas podrán intercambiar experiencias de acción, aportar a la discusión sobre los liderazgos femeninos y las formas de solidaridad entre mujeres y varones y, finalmente, consolidar las redes que se orientan a la acción de género.

Para el cierre de la jornada, organizada por la coordinación de la Licenciatura en Trabajo Social que dicta la UNLaM, se realizará un plenario a cargo de la coordinación del equipo de investigación, titulado "Las OSC como escenarios de participación en la perspectiva de género".

La actividad resulta la antesala de la quinta Jornada de Gestión Local y Políticas Públicas, que se enmarca en el programa Formación de Agentes para el Desarrollo Local (FADEL).

Para informes e inscripción, los interesados pueden comunicarse al 4480-8958/9, o bien enviar un correo electrónico a coordinacion_ts@unlam.edu.ar o lveneranda@yahoo.com.ar

http://www.facebook.com/note.php?note_id=391807357289

Testimonio Gráfico 9
Convocatoria en Facebook

Hoy se realizará una jornada sobre la problemática de género en la UNLaM

Jueves, mayo 6, 2010, 10:40

Artículo archivado en la categoría Noticias y tiene ningún comentario hasta ahora.

Discutirán sobre liderazgos y formas de solidaridad femeninos

La Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM), a través del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales, llevará a cabo la jornada de investigación "La participación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) del territorio en las problemáticas de mujeres. La constitución de liderazgo de género", este jueves a las 14.

Durante el evento, que tendrá lugar en el Auditorio Grande, se desarrollarán paneles y talleres grupales con temáticas referidas a las problemáticas de género, y se buscará intercambiar diversas experiencias de acción vinculadas a este flagelo.

En este sentido, los ejes que se trabajarán en cada grupo serán: "Escenarios de participación comunitaria. Las organizaciones de la comunidad como espacios de conformación de líderes locales", "Vínculos entre las organizaciones y la constitución de liderazgos colectivos", y "Liderazgo de género. Del liderazgo individual al liderazgo colectivo".

De este modo, los especialistas podrán intercambiar experiencias de acción, aportar a la discusión sobre los liderazgos femeninos y las formas de solidaridad entre mujeres y varones y, finalmente, consolidar las redes que se orientan a la acción de género.

Para el cierre de la jornada, organizada por la coordinación de la Licenciatura en Trabajo Social que dicta la UNLaM, se realizará un plenario a cargo de la coordinación del equipo de investigación, titulado "Las OSC como escenarios de participación en la perspectiva de género".

La actividad resulta la antesala de la quinta Jornada de Gestión Local y Políticas Públicas, que se enmarca en el programa Formación de Agentes para el Desarrollo Local (FADEL).

Testimonio Gráfico 10
Convocatoria en la web

Se realizó la jornada sobre la problemática de género en la UNLaM

Posted on 18 Mayo, 2010 by NCO

Charla debate

El Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM) llevó a cabo, una jornada de investigación “La participación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) del territorio en las problemáticas de mujeres. La constitución de liderazgo de género”.

Durante el evento, que tuvo lugar en el Auditorio Grande, se desarrollaron paneles y talleres grupales con temáticas referidas a las problemáticas de género, y se buscó intercambiar diversas experiencias de acción vinculadas a este flagelo.

En esta oportunidad, la vicedecana del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales, Irma De Filippis, explicó que “la Universidad se abre a la comunidad de diversas maneras, y una de esas es la investigación. Estamos para hablar de aquello que nos sucede”, aseguró, y resaltó el valor de la ética en las investigaciones: “hay que saber hasta dónde pregunto, hasta dónde llego, hasta dónde me quedo, qué estoy invadiendo, y qué defendiendo del otro”.

En este sentido, los ejes que se trabajaron fueron: “Escenarios de participación comunitaria. Las organizaciones de la comunidad como espacios de conformación de líderes locales”, “Vínculos entre las organizaciones y la constitución de liderazgos colectivos”, y “Liderazgo de género. Del liderazgo individual al liderazgo colectivo”.

En primer lugar, la licenciada en Servicio Social, Liliana Noemí Bonavita, realizó un recorrido histórico por las organizaciones sociales y el Tercer Sector, a partir de la década del 80: “Con el proceso de transición de un régimen autoritario a la democracia, la participación de la sociedad civil no fue un rasgo menor”, aseguró.

“Las organizaciones de la sociedad civil se fueron convirtiendo, con el transcurso de los años, en una realidad institucional capaz de interactuar con el Estado y con el mercado”, concluyó Bonavita.

Testimonio Gráfico 11

Crónica de la realización de la Jornada en NCO (San Justo)

Anexo 2

Políticas de género y visión del liderazgo según los organismos internacionales.

Andrea Balzano es una politóloga argentina que ocupa la Coordinación del Área de Género del P.N.U.D., organismo que integra el Sistema de Naciones Unidas. Tras haber realizado una maestría en Desarrollo Internacional, Derechos Civiles y Políticos, desarrolló actividades sociales en el país y en otras locaciones de América Latina. Durante la entrevista señala que *"...el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) posee una Oficina específica en el tema género, Pero, a su vez, existen otros Organismos del Sistema de Naciones Unidas que enfocan más plenamente esta temática, como UNIFEM, denominada actualmente Onu Mujeres. La Institución que representa posee como contraparte principal al Gobierno Nacional, y a Organismos Estatales de escala provincial y municipal (en menor medida) "Trabajamos fundamentalmente en asistencia técnico – financiera. Eso no quiere decir que no articulemos con la sociedad civil. Porque muchos programas (hace referencia al Programa Alimentario, llevado a cabo por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación) incluye la gestión comunitaria. En ese marco, articulamos a lo largo del programa los aspectos de género"*.

Respecto de sus experiencias de liderazgo, Balzano relata que su primera experiencia es de 1999, extendiéndose por cinco años. Por iniciativa de la Universidad Católica, la entrevistada estuvo a cargo de varios grupos que trabajaban en barrios carenciados. Destaca la actividad efectuada en el Barrio La Esperanza, en la localidad de Benavidez, Partido de Tigre, Provincia de Buenos Aires. Allí, el grupo bajo su coordinación, realizó tareas de recreación y deportes con los beneficiarios del Programa. Las personas a su cargo eran voluntarios que concurrían todos los sábados, entre marzo y noviembre, y cumplían su actividad con mucho esmero. Afirma que era una coordinación

informal y que luego de la crisis del 2001, los beneficiarios pasaron de ser ochenta niños y adolescentes, a trescientos. Recuerda que fue una época crítica, en la que se compartía primero un desayuno y luego un emparedado con los niños (que no llegaba a ser un almuerzo).

Con referencia a los obstáculos y beneficios de esta experiencia, Balzano señala que el voluntariado tiene sus desafíos porque es "*... un tiempo que se dedica a otros*". En ese marco, garantizar la continuidad y permanencia del grupo de voluntarios era otro escollo, Puesto que el grupo primario y más comprometido con el proyecto, al tener más años y otros compromisos (familia e hijos) cedía el espacio a otra generación menos comprometida con el proyecto. "*...el recambio generacional fue un desafío.*" Otro obstáculo importante fue no contar con Personería Jurídica., dificultad actualmente subsanada por la participación en dicha actividad de una Organización de la Sociedad Civil.

Balzano menciona que "*...esta ONG permitió hacer crecer mucho más la experiencia. Originariamente el grupo de voluntarios surgió del Centro de Estudiantes de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Católica y el trabajo con niños y niñas a partir de una edad, con cierta continuidad y compromiso, genera vínculos más estrechos. La exposición de los chicos a otros tipos de vida y de modelos. Si bien, no era una experiencia que apuntaba a cambiar radicalmente la situación, lo que pretendía era que los beneficiarios del Proyecto se sintieran como si participaban de un Club donde realizaban tareas deportivas, juegos y recreación. Además "...*los chicos que asistían al programa eran del mismo barrio. El centro comunitario estaba en la Plaza del Barrio. En forma paralela, en dichos asentamientos precarios, se estaba llevando a cabo un Proyecto de Urbanización para distintas, familias que vivían desde hacía siete años en la zona.

Balzano señala la primera experiencia de liderazgo formal fue en una fundación, que se llama Fundación Grupo Sofía. En ella coordinaba un Grupo de Investigación, cuyas actividades eran el estudio, diagnóstico y propuesta de políticas para la Ciudad de Buenos Aires. Coordinaba un equipo de varias personas, que incluye el liderazgo formal e informal. Y, dependiendo del caso, tenía bajo su responsabilidad equipos más grandes. Recuerda la realización de una encuesta sobre el tema habitacional en la Ciudad Autónoma de Buenos

Aires. Ese estudio demandaba una estructura logística significativa, puesto que se trabajaba en los 30 asentamientos precarios de la ciudad. A su vez, implicaba un estudio en profundidad con líderes de comedores comunitarios. Balzano coordinaba el grupo de investigación, esta experiencia ocurrió entre los años 2001 y 2003. La segunda experiencia de liderazgo, también formal, fue en Naciones Unidas en la República de Ecuador, donde coordinaba el Área de Violencia de UNIFEM, de la región andina.

En este punto, la entrevistada aclara lo que ella entiende por liderazgo informal: es la opinión del líder que se manifiesta en la marcación de rumbos. En sus palabras: "...*hacia dónde vamos estratégicamente*". Esta segunda experiencia, se dio en el período del 2004 al 2007.

Con referencia a los cambios en las organizaciones que participó, Balzano aclara que Naciones Unidas es un Organismo Intergubernamental. En esta segunda experiencia, la Oficina donde trabajo creció, de siete a treinta integrantes. Y, la relación fue muy fluida con otros Organismos del Sistema de Naciones Unidas.

La entrevistada detalla que a partir de 1997 se profundiza la articulación entre los Organismos del Sistema de Naciones Unidas. Recuerda que en ese período y por doce meses, coordinó un Grupo Interagencial de Género, dónde articulaba con un representante de cada Organización una agenda de temas, por lo que había liderazgo hacia el interior y con otras agencias.

Señala la entrevistada *"Hemos sostenido el trabajo con dos tipos de organizaciones de la sociedad civil: una con Organizaciones Sociales de Base, en el marco del Programa Nacional de Políticas Alimentarias. Hay un documento realizado como insumo interno al respecto, donde se efectuó un diagnóstico y se trabajó en incidencia"*. Su organización aplicó el enfoque de género a nivel del Área Metropolitana de Buenos Aires, y no tanto con el tema de liderazgo. Este trabajo no está publicado. *"Las otras organizaciones con las que articulamos el trabajo son las más clásicas, que se centran en promoción y protección de los derechos de las mujeres. En particular la Fundación Alicia Moreau de Justo y con Generar de Rosario. Trabajan en proyectos de intercambio de información y en eventos. En varias publicaciones del PNUD se incluyen comentario de estas Organizaciones de la Sociedad Civil."*

Según Balzano "...hay distintas formas de ejercer el liderazgo: desde el reconocimiento y, otro desde la autoridad. El liderazgo que ejerce el hombre es de tipo autoritario, no así el de la mujer." También afirma que "...en el ámbito privado, hay mujeres que han adaptado al liderazgo de tipo masculino. Hay ciertos sectores muy "masculinizados" y, se da más en la actividad privada, que en la actividad pública. A veces las mujeres son peores que los hombres, pero lo hacen para sobrevivir en un ámbito masculino." En el ámbito público en particular, en el Parlamento de la Nación, por ejemplo, el Organismo Internacional trabajó este aspecto vinculado a género. Los resultados obtenidos indican que el impacto, en términos cuantitativos y cualitativos del ingreso de las mujeres al mercado laboral, muestra el sesgo distintivo de la presencia de la mujer en esos ámbitos. "...la forma de trabajo de la mujer es distinta. A nivel institucional se avanzó con la creación en el Senado de la Nación de una "Comisión de la Mujer y la Familia". Antes existía esta Comisión sólo en la Cámara de Diputados. El establecimiento de la Comisión de Género en el Senado de la Nación, le dará continuidad a la temática, profundizándose la transversalidad y la articulación con la Cámara Baja. Con el ingreso masivo de la mujer en el Congreso de la Nación, con 40% en la ley de cupo femenino, se empieza a notar el tipo de liderazgo femenino en el Congreso, por el tipo de tratamiento de las leyes. La forma de trabajar y de articular de la mujer es distinta que la del hombre. Prueba de ello es la mayor articulación inter partidaria, que comenzó con una comisión especial y actualmente se transformó en una Comisión Permanente, apuntalándose así el avance en temas de género". Y destaca el trabajo de la legisladora Marita Percibal, "...su bancada realizó un trabajo muy específico de articulación de agenda".

Según Balzano "...si bien se pueden observar muchas formas de ejercer el liderazgo, existe un cambio abismal en los últimos 20 años. La exitosísima "ley de cupo femenino" muestra como ha avanzado la agenda de derechos humanos y de derechos de las mujeres, este último avance es clarísimo. Además, y relacionados con los temas de salud sexual y reproductiva, violencia hacia las mujeres, trata de personas, o el régimen para empleadas domesticas (el día previo a la entrevista logró la media sanción en el Congreso), se verifica el impulso logrado con el ingreso de las mujeres en el

Congreso. Creo que también ha habido un aprendizaje institucional de las mujeres, dentro de los propios partidos políticos”.

Con referencia al Poder Ejecutivo de la Nación, Balzano cree que “...es más acotado el avance de la mujer. Hay una Presidenta mujer y ministras en distintas carteras, algunas no tradicionales como la de Defensa y hasta cargos en el Banco Central de la República Argentina. Hay avances pero todavía las mujeres no han tenido liderazgo en el Poder Ejecutivo, no se ha visto en un plano formal. Hay algunas gobernadoras mujeres. En toda América Latina hay intendentes mujeres, en el 10 % de los municipios establecidos en cada país. En el Poder Judicial ha aumentado el trabajo de la Oficina de la Mujer. Pero se observan los “techos de cristal” para la mujer en el poder ejecutivo y judicial”. “...a la mujer se le abrió la posibilidad de hacer Carrera en el Poder Legislativo, Ejecutivo y Judicial y están mostrando otras formas de ejercer liderazgo. En el sector privado es más difícil de observar dicho avance de la mujer, porque esta menos regulado. En el sector privado no hay “una ley de cupo femenino. Es interesante tener en cuenta lo que está pasando con la “ley de cupo sindical”, si se está cumpliendo o no. Por el rol tradicional que le asigna la sociedad a las mujeres, que es el de cuidadora y responsable de las tareas de reproducción social, donde el hombre es el proveedor, la mujer tiene una doble o triple carga: el trabajo, las tareas del hogar y las tareas comunitarias. Por lo tanto, ellas tienen jornadas muy extensas. La participación en los ámbitos de liderazgo tiene un “costo” porque en general, son posiciones que llevan mucho tiempo para consolidarse”.

La contraparte natural del P.N.U.D. es el gobierno nacional, por lo que el rol del organismo internacional es de asistencia técnica y financiera y para promover políticas públicas, específicamente políticas de promoción y protección de derechos. Un ejemplo que señala la entrevistada es el trabajo realizado con el Consejo Nacional de las Mujeres en la implementación de la ley de violencia. Una segunda línea está dada en cómo se incorpora la temática de género en forma transversal en los distintos ámbitos públicos. “Si bien ha habido avances, falta profundizar en el tema de transversalización. Tema que aún no está en la agenda pública del país. Los temas que están instalados son: los de promoción y protección de derechos. Es más difícil que

alguien desconozca las cuestiones de la violencia o la de salud sexual y reproductiva, por ejemplo” explica Balzano.

La relación del organismo internacional se concreta también con organizaciones de la sociedad civil: “...existen dos tipos de organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones del Movimiento de Mujeres, que son aliadas del PNUD en cuestiones de incidencia, advocacy, promoción y protección de derechos. El segundo tipo, son las organizaciones sociales de base. También tenemos relación las redes periodísticas con enfoque de género, como Artemisa y la Red Par. Trabajamos con ellas muy articuladamente en temas de difusión de información, de capacitación a periodistas. El PNUD se articula con todas estas Organizaciones de la Sociedad Civil a fin de que incorporen en su propio trabajo el enfoque de género. El Programa Nacional de Políticas Alimentarias es un caso concreto de articulación o algunos programas de Microcrédito radicados en el Noreste y Noroeste del país”.